

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Paloma Lobo Medeiros Achilles

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE INCLUSÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sob múltiplos
olhares**

Belo Horizonte

2020

Paloma Lobo Medeiros Achilles

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE INCLUSÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sob múltiplos
olhares**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr.^a. Simone Costa Nunes.

Área de concentração: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Belo Horizonte

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A178p	<p>Achilles, Paloma Lobo Medeiros</p> <p>Políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência em uma indústria do ramo automobilístico: um estudo sob múltiplos olhares / Paloma Lobo Medeiros Achilles. Belo Horizonte, 2020.</p> <p>158 f. : il.</p> <p>Orientadora: Simone Costa Nunes</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Pessoas com deficiência - Emprego - Legislação - Brasil. 2. Integração social. 3. Trabalhadores da indústria automobilística. 4. Deficientes - Aspectos sociais. 5. Responsabilidade social da empresa. 6. Mercado de trabalho. 7. Empresas - Aspectos sociais. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 331.6-056.26</p>
-------	---

Paloma Lobo Medeiros Achilles

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE INCLUSÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sob múltiplos
olhares**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais (Puc Minas) como
requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Profa. Dra. Simone Costa Nunes (Orientadora)

Profa. Dra. Maria Nivalda de Carvalho Freitas (Banca Examinadora)

Profa. Dra. Amyra Moyzes Sarsur (Banca Examinadora)

Profa. Dra. Carolina Costa Resende (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 24 de junho de 2020

Aos meus pais, Suelen e Aloísio, que sempre estiveram ao meu lado e são a razão e força para que tudo isso aconteça.

Aos meus irmãos, Rafael e Tamiris, minhas estrelas-guias, que me mostram que a vida é mais simples do que parece ser.

Ao Gabriel, meu amor e parceiro de vida, por seu amor diário e por me incentivar e acreditar no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

O mestrado é um sonho iniciado há quatro anos e uma escolha de vida que decidi trilhar com o apoio de algumas pessoas queridas, que me ajudaram a fazer um caminho mais suave. Desde o momento em que recebi a notícia da aprovação sabia que não seria fácil, foram tantas descobertas, aprendizados e desafios. Hoje me sinto uma pessoa mais preparada para o que vem pela frente, e ao olhar para trás e pensar se valeu todo o esforço e tempo despendido, tenho a certeza de que faria tudo de novo e que o mestrado é um ponto de partida para novas conquistas.

Agradeço a Deus, por me guiar, me dar sabedoria e perseverança nos momentos em que nem eu imaginava que teria força para continuar.

À Professora e Orientadora, Simone Costa Nunes, por acreditar em mim desde o início e me guiar com maestria e serenidade. Você foi essencial para que tudo se transformasse em realidade.

À empresa pesquisada, por abrir suas portas de forma tão leve e assertiva, em especial aos gerentes e gestores da área de Recursos Humanos, que não mediram esforços para que eu pudesse realizar o meu trabalho.

Aos entrevistados, que se abriram e confiaram no meu trabalho, compartilhando sua vida pessoal e profissional comigo.

Aos professores, funcionários e diretores do Programa de Pós-graduação em Administração/Pontifícia Universidade Católica de Minas (PPGA/PUC Minas), por todo o carinho e atenção durante todo o curso.

Ao Professor Antônio Carvalho Neto, pelo período de estágio docente, por toda disponibilidade em ensinar, compartilhar, conversas ricas e aprendizados sem esforços.

Aos colegas do PPGA, que juntos compartilhamos momentos, histórias, artigos, aprendizados e conquistas ao longo desse caminho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa concedida durante todo o curso. Sem esse incentivo nada disso seria possível.

Aos meus pais, irmãos, Gabriel, familiares e amigos, que em muitos momentos precisaram ter mais paciência ou que não puderam estar próximos do meu convívio. Vocês são essenciais em minha vida e se não fosse vocês, esse caminho teria sido muito mais difícil.

*“A possibilidade de realizarmos um sonho
é o que torna a vida interessante”.*

Paulo Coelho.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência em uma indústria automobilística sob o olhar de gestores, profissionais de recursos humanos e empregados que possuem algum tipo de deficiência. O estudo baseou-se em debates que nortearam o referencial teórico. No Brasil o marco para a inclusão das pessoas com deficiência foi a criação da Lei de Cotas 8.213/91, exigindo que um percentual dos empregados das organizações fosse de pessoas com deficiência. A partir disso, o objeto de estudo foi analisar uma indústria automobilística em Minas Gerais que atua com um programa de inclusão de pessoas com deficiência há mais de 10 anos. Percebeu-se uma lacuna de estudo baseado no olhar de gestores, da área de recursos humanos e das pessoas com deficiência, aprofundando nesse tema com diferentes visões e percepções sobre o processo de inclusão. Em busca de investigação mais criteriosa, foi utilizado como método o estudo de caso, as estratégias de pesquisa adotaram o critério qualitativo. Durante a pesquisa foram entrevistadas 23 pessoas, entre empregados com deficiência, gestores que possuem pessoas com deficiência em sua equipe e a área de recursos humanos, para assim conseguir ter várias visões e percepções de um mesmo tema. Com base nos depoimentos, foi possível analisar as respostas por diferentes perspectivas acerca da jornada da pessoa com deficiência dentro de uma indústria automobilística, abordando os temas: programas e iniciativas para a inclusão, políticas e práticas, recrutamento e seleção, acompanhamento, desempenho e capacitação, remuneração, adaptação, acessibilidade, produtividade, satisfação no trabalho e retenção. Os resultados apontam que a organização trabalha de forma contínua com o programa de inclusão com foco na contratação, desenvolvimento e retenção da pessoa com deficiência. As pessoas com deficiência destacaram o quanto gostam de trabalhar na organização e como foram bem acolhidas. A maior parte delas está em cargos operacionais, porém isso reflete a estrutura organizacional da empresa. O ambiente físico da Zeta ainda não está 100% adaptado para pessoas com qualquer tipo de deficiência, entretanto as adaptações ocorrem de acordo com a necessidade dos empregados. Os gestores se mostraram parceiros da área de Recursos Humanos no processo de inclusão e verificou-se que eles estão cada vez mais conscientes do importante papel que possuem na inclusão de pessoas com deficiência.

Palavras-chave: Pessoa com deficiência. Inclusão. Indústria automobilística. Gestão de pessoas. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the inclusion policies and practices for people with disabilities in an automobile industry from the perspective of managers, human resources professionals and employees who have some type of disability. The study was based on debates that guided the theoretical framework. In Brazil, the milestone for the inclusion of people with disabilities was the creation of the Quota Law 8,213 / 91, requiring that a percentage of employees of the organizations should be people with disabilities. From this, the object of study was to analyze an automobile industry in Minas Gerais that has been operating with an inclusion program for people with disabilities for over 10 years. A study gap was perceived based on the views of managers, the area of human resources and people with disabilities, deepening this theme with different views and perceptions about the inclusion process. In search of more careful investigation, the case study was used as the method, the research strategies adopted the qualitative criterion. During the research, 23 people were interviewed, including employees with disabilities, managers who have people with disabilities in their team and the human resources area, in order to be able to have various views and perceptions of the same theme. Based on the testimonies, it was possible to analyze the responses from different perspectives on the journey of people with disabilities within an automobile industry, addressing the themes: programs and initiatives for inclusion, policies and practices, recruitment and selection, monitoring, performance and training , remuneration, adaptation, accessibility, productivity, job satisfaction and retention. The results show that the organization works continuously with the inclusion program with a focus on hiring, developing and retaining people with disabilities. People with disabilities highlighted how much they enjoy working in the organization and how they were welcomed. Most of them are in operational positions, but this reflects the company's organizational structure. Zeta's physical environment is not yet 100% adapted for people with any type of disability, however adaptations occur according to the needs of employees. The managers showed themselves to be partners of the Human Resources area in the inclusion process and it was found that they are increasingly aware of the important role they have in the inclusion of people with disabilities.

Keywords: Disabled person. Inclusion. Auto Industry. People management. Human Resources.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Publicações nas bases Scielo e Spell: pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência.	23
Tabela 2 - Publicações nas bases Scielo e Spell: pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência, atrelada à inclusão.	24
Tabela 3 - Publicações nas bases Scielo e Spell: pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência atrelada a inclusão e mercado de trabalho ..	24
Tabela 4 - Publicações na <i>Web of Science: deficient person, people with special needs, disabled people and people with disabilities</i>	25
Tabela 5 - Publicações na <i>Web of Science: deficient person, people with special needs, disabled people e people with disabilities</i> atreladas ao termo <i>inclusion</i>	26
Tabela 6 - Publicações na <i>Web of Science: deficient person, people with special needs, disabled people e people with disabilities</i> atreladas ao termo <i>inclusion e job market</i>	26
Tabela 7 - Percentual de lei de cotas de acordo com a quantidade de empregados na organização	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos na legislação brasileira referente à pessoa com deficiência	38
Quadro 2 - Principais barreiras que devem ser eliminadas no processo de inclusão da pessoa com deficiência.....	47
Quadro 3 - Os sete princípios da acessibilidade	54
Quadro 4 - Empregados entrevistados – 14 pessoas com deficiência	62
Quadro 5 - Gestores entrevistados.....	65
Quadro 6 - Profissionais da área de RH entrevistados	65
Quadro 7 - Objetivos específicos com categorias e subcategorias	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultados das pesquisas nas bases de dados	28
Figura 2 - Matriz da reabilitação baseada na comunidade	38
Figura 3 - Representação das quatro fases: exclusão, segregação, integração e inclusão.	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pessoas com deficiências admitidas versus áreas em que estão alocadas.....	63
Gráfico 2- Pessoas com deficiência admitidas na organização versus tipo de deficiência	63
Gráfico 3 - Porcentagem das pessoas com deficiência admitidas na organização versus gênero	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAIDD	<i>American Association on Intellectual and Developmental Disabilities</i>
ADA	<i>Americans with Disabilities Act</i>
AIPD	Ano Internacional das Pessoas com Deficiência
BPC	Benefício de Prestação Continuada
CAPES	Coordenação Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAT	Comitê de Ajudas Técnicas
CIF	Classificação Internacional de funcionalidade
CONADE	Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDDC	<i>International Disability and Development Consortium</i>
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Nacional
LBI	Lei Brasileira de Inclusão
LIBRA	Língua brasileira de sinais
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoas com deficiência
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RBC	Reabilitação Baseada na Comunidade
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SciElo	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEDH-PR	Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SHRM	<i>Society for Human Resource Management</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TA	Tecnologia assistida

TBI	Treinamento básico introdutório
TI	Tecnologia da informação
UBS	Unidades Básicas de Saúde
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizatio</i>

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de pesquisa	20
1.2 Justificativa.....	22
1.3 Objetivos.....	29
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	29
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	29
1.4 <i>Estrutura da dissertação</i>	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1 Conceitos que se relacionam à pessoa com deficiência e o histórico da inclusão.....	31
2.1.1 <i>A inclusão de pessoas com deficiência no contexto brasileiro</i>	37
2.2 Discriminação e barreiras no trabalho	43
2.3 Políticas e práticas voltadas para a pessoa com deficiência	48
2.3.1 <i>Acessibilidade e tecnologias assistivas</i>	53
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Abordagem e método da pesquisa	58
3.2 Estratégia de coleta de dados.....	59
3.3 Estratégia de Análise de Dados	65
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 Caracterização dos entrevistados.....	69
4.1.1 <i>Pessoas com deficiência</i>	69
4.1.2 <i>Gestores da organização</i>	74
4.1.3 <i>Área de Recursos Humanos</i>	75
4.2 Políticas e práticas para a inclusão	76
4.2.1 <i>Cumprimento da lei de cotas, contratação de pessoas com deficiência e cargos ocupados por pessoas com deficiência</i>	76

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Orientações para elaboração de trabalhos técnico-científicos da PUC-Minas, 2016.

4.2.2 Programa de inclusão	81
4.2.3 Recrutamento e seleção	84
4.2.4 Sensibilização de líderes e equipes	89
4.2.5 Treinamento, desenvolvimento e acompanhamento da pessoa com deficiência.....	93
4.2.6 Remuneração	98
4.2.7 Satisfação no trabalho e retenção	101
4.3 Experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência	105
4.3.1 Organização inclusiva.....	105
4.3.2 Cultura, valores e repasse de atividades.....	107
4.3.3 Preconceito e discriminação	109
4.3.4 Carreira da pessoa com deficiência.....	113
4.4 Acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas	116
4.5 Papel do gestor	120
4.5.1 Envolvimento e autonomia para inclusão	120
4.5.2 Produtividade e avaliação de desempenho da pessoa com deficiência	123
4.5.3 Desenvolvimento como gestor de pessoas com deficiência.....	125
4.5.4 Desafios da inclusão para o gestor	128
4.6 Síntese dos principais resultados da pesquisa.....	123
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES	150
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para empregados com deficiência.....	150
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para gestores que possuem pessoas com deficiência em sua equipe.	153
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para a área de Recursos Humanos	156

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre inclusão de pessoas com deficiência no contexto organizacional incluem-se no campo de pesquisas referentes à diversidade, que nas últimas décadas destaca-se como um relevante tema dos estudos organizacionais (Carvalho-Freitas, 2009). Contudo, ainda existe a necessidade de aprofundamento nos estudos dos pesquisadores, pois após aproximadamente 45 anos de produção científica no mundo, considerando o período de 1970 a 2010 (Oswick & Noon, 2014) e entre 2010 a 2015 (Siqueira, Sales & Fischer, 2016), o objeto continua tendo controvérsias e debates tanto do ponto de vista conceitual, quanto aplicado nos ambientes de trabalho (Carvalho-Freitas, Da Silva, Tette & Vieira da Silva, 2017).

As definições de diversidade variam desde uma perspectiva considerada restrita, que enfatiza a discriminação devido a raça, etnia, gênero e outros (Cross, Katz, Miller & Seashore, 1994), até uma definição ampla, que inclui todos, tendo por critério aspectos que diferenciam indivíduos e grupos (Jamieson & O'Mara, 1991). Para este estudo, a diversidade será apresentada em uma perspectiva restrita, considerando seu foco em pessoas com deficiência.

Na Idade Antiga, as pessoas consideradas defeituosas eram eliminadas, segregadas, excluídas e em alguns casos condenadas à morte logo depois de nascerem, pois aos olhos da sociedade elas não possuíam utilidade para o trabalho e, conseqüentemente, não poderiam contribuir para o desenvolvimento das comunidades (Aranha, 2001; Figueira 2015). Com o cristianismo, começou-se a disseminar a ideia de que a deficiência era um castigo decorrente dos pecados cometidos por seus pais ou consequência de uma possessão demoníaca, o que, segundo Figueira (2015), caracterizou-se como uma explicação metafísica e religiosa do fenômeno da diferença humana.

Segundo Pessoti (1984), a partir do século XII a pessoa com deficiência passou a ser acolhida nos conventos e igrejas, onde ganhou a sobrevivência em troca de pequenos serviços à instituição. Amiralian (1986) afirma que essas instituições abrigavam os desprotegidos, infelizes e doentes de toda espécie, porém pouca consideração lhes era atribuída.

O Novo Testamento teve importante papel na compreensão da mudança de perspectiva com que a deficiência física e a mental eram tratadas. Numa concepção adversa do Antigo Testamento, que trata os infortúnios, em geral, como manifestações dos castigos divinos, o Novo Testamento trata as deficiências como uma possibilidade de manifestação das obras de Deus. As pessoas com deficiência passam a ser consideradas como “instrumentos de Deus para alertar os homens, para agraciar as pessoas com a possibilidade de fazerem caridade” Bianchetti (1998, p. 11).

Dessa forma a institucionalização da deficiência e da loucura encontrou, enfim, o contexto necessário para a sua justificação. A essas pessoas era necessário conferir a caridade e o abrigo. Assim, o Cristianismo modificou o *status* da pessoa com deficiência de coisa para pessoa, contudo, o *status* moral ainda não correspondia a uma igualdade civil, de direitos (Carvalho-Freitas & Marques, 2007).

Na Idade Média e Moderna, a vida das pessoas com deficiência era poupada, porém, elas viviam de forma isolada, trancadas em quartos ou encaminhadas para instituições que não tinham cunho profissional; eram abrigos ou asilos mantidos pela caridade da Igreja ou das pessoas consideradas normais, vivendo de forma separada de suas famílias.

A partir do século XX começou-se a falar da inclusão social das pessoas com deficiência e reabilitados. Tal século, herdeiro da Revolução Industrial iniciada no século XVIII, foi marcado pela produção industrial, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, pela acumulação do capital e pelo movimento das minorias em busca de garantir seus direitos civis (Silva, Leitão & Dias, 2016). Nesse século, foram criadas no mundo inteiro instituições especializadas no atendimento às pessoas com deficiência e implantados programas de reabilitação. Organizações intergovernamentais, como a Organização das Nações Unidas; a Organização Mundial da Saúde; a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura; e a Organização Internacional do Trabalho, passaram a apoiar a equiparação de oportunidades para as pessoas com deficiência e a criar intercâmbio de conhecimentos sobre a deficiência (Carvalho-Freitas & Marques, 2007).

A integração² das pessoas com deficiência, na sociedade, propunha benefícios tanto para os que possuíam algum tipo de deficiência quanto para os considerados normais. A concepção da integração era constituir uma sociedade justa e para todos (Mendes, 2006). No entanto, essa concepção de integração não foi suficiente para eliminar totalmente as barreiras de isolamento impostas às pessoas com deficiência.

Diante desse cenário, o princípio da inclusão foi defendido como uma proposta que implica a construção de um processo bilateral no qual as pessoas excluídas e a sociedade buscam, em conjunto, garantir a equiparação de oportunidades a todos, construindo uma sociedade democrática na qual todos conquistam sua cidadania, a diversidade seria respeitada e haveria aceitação e reconhecimento político das diferenças (Mendes, 2006).

² A integração é o esforço de inserir na sociedade pessoas com deficiência que estejam preparadas de acordo com os padrões sociais vigentes, o que pressupõe um esforço unilateral de reabilitação e inserção para superar as barreiras que possam existir (Sasaki, 2006).

O processo de inclusão das pessoas com deficiência apresenta significativos avanços na sociedade, no entanto, no ambiente de trabalho ainda é um grande desafio. Em 1991 foi criada a Lei 8.213/91³, importante ferramenta para alavancar a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho – também conhecida como Lei de Cotas – que prevê porcentagens obrigatórias de contratação de pessoas com deficiência a partir do quadro de efetivos. Mesmo após a criação dessa lei, ainda é alta a taxa de desemprego entre as pessoas com deficiência que possuem idade ativa para trabalhar. De acordo com a última nota técnica divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) de uma população de quase 209 milhões de pessoas, em torno de 13 milhões são consideradas com deficiência, o que equivale a 6,7%. Do número de pessoas com deficiência, de acordo com a RAIS (2018), apenas 486,7 mil pessoas com deficiência estão empregadas, ou seja 3,82%.

Entre as pessoas com deficiência empregadas, apenas um pequeno grupo de trabalhadores está alocado em cargos hierarquicamente elevados (1,3% dos cargos executivos, 0,4% dos cargos de gerência, 0,6% dos cargos de supervisão e 1,5% dos cargos funcionais), o que comprova que, apesar de políticas públicas como a criação da Lei de Cotas (8.213), esse público encontra-se distante de atingir uma inclusão equitativa no mercado de trabalho (Instituto Ethos, 2010).

O trabalho é um pilar fundamental para garantir a cidadania e o sentimento de pertencimento ao ser humano. Para as pessoas com deficiência não é diferente. Além disso, o sentido do trabalho para elas se justifica pelos efeitos que este provoca em suas vidas, uma vez que saem da condição de isolamento social e da dependência de outros para criar seus próprios vínculos (Lima, Tavares, Brito & Capelle, 2013).

As pesquisas com foco em pessoas com deficiência têm indicado algumas dificuldades na inserção no mercado de trabalho, entre elas: a forma como os líderes veem a pessoa com deficiência, a adaptação das condições e práticas de trabalho por parte das organizações, a ausência de avaliação do nível de satisfação, falta acentuada de conhecimento em relação à capacidade de trabalho das pessoas com deficiência e a discriminação como um dificultador no processo de inclusão (Carvalho-Freitas, 2009).

Com base nessas constatações, a pesquisa tem como objetivo analisar as políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência em uma indústria automobilística sob o olhar

³ Lei 8.213/91 - A Lei 8.213, de 1991 (Brasil, 1991) estabeleceu, em seu artigo 93, que empresas com 100 ou mais funcionários estão obrigadas a preencher de 2 a 5% dos seus cargos com pessoas com deficiência e reabilitadas de acordo com o quadro de efetivos da empresa.

do profissional de Recursos Humanos (RH), do gestor da pessoa com deficiência e do empregado que possui deficiência.

1.1 Problema de pesquisa

A necessidade de se garantir direitos iguais de acesso e oportunidades a todas as pessoas é prioridade em políticas públicas de vários países do mundo (Oliveira, Goulart Jr. & Fernandes, 2009). No Brasil, políticas de inclusão social vêm adquirindo crescente difusão desde que o país ratificou a convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) por meio da Lei nº 7.853⁴, editada em 1989, e instituiu a política nacional de cotas empregatícias para pessoas com deficiência por meio da Lei nº 8.213 de 1991 (Ribeiro & Carneiro, 2009).

A lei ficou conhecida como Lei de Cotas e mudou significativamente a forma de inserção das pessoas com deficiência nas organizações (Lorenzo & Silva, 2017). A norma define que empresas com 100 ou mais empregados devem obrigatoriamente preencher 2 a 5% de suas vagas com pessoas reabilitadas ou que possuam deficiência. Trata-se de uma ferramenta avançada de proteção e apoio a esse grupo minoritário que, contudo, ainda apresenta sérias lacunas, barreiras e preconceitos que impedem sua efetiva aplicabilidade (Garcia & Maia, 2014; Ribeiro & Carneiro, 2009).

Profissionais e pesquisadores de várias áreas têm debatido muito sobre o tema inclusão, devido ao fato de que considerável parcela da população, por vários motivos, encontra-se alocada em grupos de excluídos (Assis & Carvalho-Freitas, 2014). A conotação de excluídos traz consigo uma acepção de preconceito e julgamento às minorias, como, por exemplo, às pessoas com deficiência.

Ao longo da história, várias foram as atribuições dadas às pessoas com deficiência, tais como: idiota, imbecil, demente, débil, retardado, aleijado, mongoloide, manco, coxo, deficiente, pessoa com necessidades especiais, pessoa com deficiência (Diniz, 2007), pessoa em situação de deficiência (PLAISANCE, 2015) e pessoa com diversidade funcional (Cabrero & Lobaró, 2005). O termo adotado como o mais adequado atualmente é pessoa com deficiência, sendo referendado pela Portaria nº 2.344, de 3 de novembro de 2010 (Brasil, 2010).

⁴ Lei 7853: A lei dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público e define crimes.

O tema pessoas com deficiência foi inserido na agenda política internacional a partir de endossos institucionais, como da Organização das Nações Unidas (ONU) e da OIT (Ribeiro & Carneiro, 2009). Segundo a convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência da ONU, o acesso ao trabalho é um direito garantido e, além disso, é assegurado o direito de exercer igualitariamente as funções do trabalho, proporcionar o empreendedorismo autônomo entre as pessoas com deficiência, empregá-las e conceber programas para a reabilitação vocacional e regresso ao trabalho (Hendricks, 2007).

No Brasil, a política de inclusão de pessoas com deficiência seguiu tendência mundial baseada na obrigatoriedade de um sistema de cotas, com importantes avanços no debate sobre o direito ao trabalho formal dessas pessoas. A reserva de cotas para pessoas com deficiência surgiu primeiramente na Áustria, na Alemanha e na Itália, com o objetivo de atender a acordos após a 1ª Guerra Mundial (Vasconcelos, 2010).

É importante destacar que a cota de vagas de trabalho em empresas privadas somente iniciou sua implantação de forma mais intensa quando, em 2006, o então denominado Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) começou a supervisionar de forma contínua as empresas e aplicar multas para aquelas que deixassem de cumprir a lei de cotas.

As últimas décadas foram importantes no que diz respeito à conquista de espaço por parte das pessoas com deficiência, porém ainda persistem barreiras em todos os segmentos sociais. A participação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal brasileiro é ainda marcada pela restrição de oportunidades (Carvalho-Freitas & Marques, 2007; Garcia & Maia 2014; Ribeiro & Carneiro, 2009).

A inclusão vai além de integrá-los. Integração significa a inserção da pessoa com deficiência preparada para conviver em sociedade, enquanto a inclusão significa a modificação da sociedade como um pré-requisito para a pessoa com deficiência realizar seu desenvolvimento e exercer a cidadania (Cidade & Freitas, 2002). Entende-se por inclusão os métodos que envolvem a consolidação do direito que qualquer cidadão tem de participar ativamente da sociedade, agregando, assim, de alguma forma, para o seu desenvolvimento (Werneck, 2000).

Apesar da criação da Lei 8.213 há mais de 20 anos, as empresas têm demonstrado resistência em cumprir os requisitos legais, problema recorrente, inclusive, nas maiores organizações do Brasil (Assis & Carvalho-Freitas &, 2014). De acordo com Sasaki (2006), é necessário um processo envolvendo esforços recíprocos, em que a sociedade precisa se adaptar para incluir e as pessoas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. Nessa perspectiva,

a adoção de políticas e práticas inclusivas eficazes se torna essencial, especialmente ao se considerar que 6,7% da população brasileira possuem algum tipo de deficiência.

A partir do pressuposto da importante representatividade das pessoas com deficiência no Brasil e da complexidade em inserir e manter essas pessoas no mercado de trabalho, este trabalho tem como propósito responder ao questionamento: quais são, como funcionam e quais os impactos nos envolvidos das políticas e práticas de inclusão de pessoas com deficiência, aplicadas em uma indústria de grande porte do ramo automobilístico? Buscou-se responder a essa questão por meio do olhar de diferentes atores em interação na organização: o profissional de Recursos Humanos (RH), o gestor da pessoa com deficiência e o próprio profissional com deficiência.

1.2 Justificativa

A existência de uma lei reservando vagas para pessoas com deficiência não é o bastante para assegurar-lhes oportunidades efetivas de trabalho, pois o caráter imperativo da lei não torna sua aplicação automática (Ribeiro & Carneiro, 2009).

A inclusão de pessoas com deficiência no trabalho ainda é uma questão relativamente nova para as empresas no Brasil e é considerada um desafio para a maioria delas. As organizações encontram incertezas sobre como proceder e quais ações tomar para que seja possível cumprir a cota de inclusão. Muitos estudos estão relacionados a aspectos de recrutamento e seleção (Schwarz & Haber, 2009), mostrando, assim, a preocupação das empresas em cumprir a cota, mas não necessariamente se preocupando com a efetiva inclusão das pessoas com deficiência e sua permanência por longo prazo.

Os estudos a respeito da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho são ainda poucos, o que pode ser observado a partir da 1ª pesquisa realizada e que ocorreu na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e, também, da 2ª pesquisa, cuja busca se deu na base de dados *Web of Science*. O corte da pesquisa, considerando-se o ano base 2009, e a mensuração a partir daí, por ano, se deu com o objetivo de se ter um retrato das publicações na última década e conseguir mensurar a quantidade de artigos que são produzidos referentes à inclusão de pessoas com deficiência desde então.

Na primeira pesquisa (Tabela 1) foram utilizados para o campo de busca os seguintes termos: pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência.

Tabela 1 - Publicações nas bases Scielo e Spell: pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência

	Pessoa deficiente	%	Pessoas com necessidades especiais	%	Pessoa com deficiência	%
Até 2009	15	31%	38	40%	84	11%
2010	5	11%	6	6%	35	4%
2011	3	6%	5	5%	27	3%
2012	3	6%	7	7%	68	9%
2013	4	8%	4	4%	61	8%
2014	2	4%	9	10%	80	10%
2015	3	6%	9	10%	73	9%
2016	7	16%	8	8%	98	12%
2017	2	4%	5	5%	104	13%
2018	3	6%	3	3%	85	11%
2019	1	2%	2	2%	78	10%
Total	48	100%	96	100%	793	100%

Fonte: elaborada pela autora.

Para construir a Tabela 1, os três termos foram pesquisados em separado na base Spell e na SciELO e, em seguida, foram consolidadas as quantidades de artigos encontrados, tendo-se como objetivo comparar os termos de forma a descobrir qual tem sido mais utilizado.

É possível observar que o termo pessoa com deficiência é o termo mais utilizado nos artigos publicados, ao se comparar a quantidade de artigos que citaram pessoa deficiente ou pessoa com necessidades especiais. Assim, verifica-se que os termos pessoas com necessidades especiais e pessoa deficiente tiveram o seu uso reduzido desde os últimos anos de pesquisa, o que pode ser constatado já que o termo pessoa com deficiência aparece vinculado a estudos recentes sobre: empregabilidade, inclusão no mercado de trabalho, diversidade, políticas de inclusão, o sentido do trabalho, entre outros. O termo já é o mais usado nas pesquisas e é o termo oficial nos documentos, leis, convenção e estatutos.

Na Tabela 2, ao realizar um filtro na pesquisa inserindo o termo inclusão nas nomenclaturas pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência, percebe-se que o termo inclusão tem sido mais usado com o termo pessoas com deficiência do que com as outras nomenclaturas, o que é passível de explicação por ser o termo utilizado pelo Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência desde o ano de 2011, publicado no Diário Oficial da União.

Tabela 2 - Publicações nas bases SciELO e Spell: pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência atrelada à inclusão

	Pessoa deficiente e inclusão	%	Pessoas com necessidades especiais e inclusão	%	Pessoa com deficiência e inclusão	%
Até 2009	12	26%	9	49%	26	10%
2010	8	17%	3	17%	13	6%
2011	3	6%	0	0%	8	4%
2012	4	9%	0	0%	13	6%
2013	4	9%	2	11%	20	9%
2014	2	4%	2	11%	18	8%
2015	1	2%	0	0%	15	7%
2016	8	17%	1	6%	33	15%
2017	3	6%	1	6%	29	13%
2018	1	2%	0	0%	23	10%
2019	1	2%	0	0%	28	12%
Total	47	100%	18	100%	226	100%

Fonte: elaborada pela autora.

Ao realizar mais um filtro na pesquisa incluindo o termo mercado de trabalho, além da nomenclatura inclusão, apurou-se que há poucos artigos publicados e que as nomenclaturas pessoa deficiente e pessoas com necessidades especiais já quase não estão sendo utilizadas desde o ano de 2008 para estudos referentes a temas de inclusão e mercado de trabalho (Tabela 3).

Tabela 3 - Publicações nas bases Scielo e Spell:– pessoa deficiente, pessoas com necessidades especiais e pessoa com deficiência atrelada a inclusão e mercado de trabalho

	Pessoa deficiente e inclusão e mercado de trabalho	%	Pessoas com necessidades especiais e inclusão e mercado de trabalho	%	Pessoa com deficiência e inclusão e mercado de trabalho	%
Até 2009	2	50%	1	100%	8	22%
2010	1	25%	0	0%	3	8%
2011	1	25%	0	0%	3	8%
2012	0	0%	0	0%	2	6%
2013	0	0%	0	0%	3	8%
2014	0	0%	0	0%	5	14%
2015	0	0%	0	0%	4	11%
2016	0	0%	0	0%	1	3%
2017	0	0%	0	0%	5	14%
2018	0	0%	0	0%	2	6%
2019	0	0%	0	0%	0	0%
Total	4	100%	1	100%	36	100%

Fonte: elaborada pela autora.

Realizou-se pesquisa na base *Web of Science* com os mesmos filtros na base SciELO e Spell, mas com os termos em inglês (*deficient, people with special needs, disabled people e people with disabilities*) (Tabela 4). Foi necessário incluir mais um termo, pois na língua inglesa foi identificado que existem quatro termos para referenciar as pessoas com deficiência.

Tabela 4 - Publicações na *Web of Science*: *deficient person, people with special needs, disabled people and people with disabilities*

	<i>Deficient person</i>	%	<i>People with special needs</i>	%	<i>Disabled people</i>	%	<i>People with disabilities</i>	%
Até 2009	648	57%	129	31%	1877	37%	1.844	28%
2010	48	4%	19	5%	178	3%	227	4%
2011	50	4%	7	2%	198	4%	224	4%
2012	38	3%	23	6%	231	5%	271	4%
2013	44	4%	14	3%	232	5%	287	5%
2014	37	3%	28	7%	256	5%	348	5%
2015	49	4%	38	9%	355	7%	545	9%
2016	58	5%	51	12%	404	8%	633	10%
2017	60	5%	45	11%	438	9%	642	10%
2018	59	5%	28	7%	440	9%	654	10%
2019	63	6%	28	7%	378	8%	702	11%
Total	1154	100%	410	100%	4987	100%	6.377	100%

Fonte: elaborada pela autora.

Na análise da Tabela 4, observam-se muitos artigos que utilizam a nomenclatura *deficiente person*, porém, ao longo dos anos, o termo *people with disabilities* tem sido o mais utilizado no meio acadêmico para artigos em Inglês e que seu uso cresce ano a ano.

Ao atrelar o termo *inclusion* aos quatro termos inicialmente pesquisados, o número de publicações diminuiu drasticamente. O termo *people with disabilities* começou a ser mais utilizado quando o assunto se tratava de temas de inclusão. A nomenclatura *deficient* perde força nas publicações, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 - Publicações na *Web of Science*: deficient person, people with special needs, disabled people e people with disabilities atreladas ao termo *inclusion*

	<i>Deficient person and inclusion</i>	%	<i>People with special needs and inclusion</i>	%	<i>Disabled people and inclusion</i>	%	<i>People with disabilities and inclusion</i>	%
Até 2009	5	25%	7	14%	101	23%	97	11%
2010	2	11%	0	0%	11	3%	16	2%
2011	0	0%	1	2%	10	2%	22	2%
2012	1	5%	2	4%	20	5%	45	5%
2013	0	0%	4	8%	24	6%	46	5%
2014	0	0%	6	12%	26	6%	54	6%
2015	2	11%	3	6%	40	9%	105	11%
2016	3	15%	11	21%	41	10%	130	14%
2017	2	11%	7	14%	49	12%	127	14%
2018	2	11%	3	6%	57	13%	129	14%
2019	2	11%	7	14%	46	11%	144	16%
Total	19	100%	51	100%	425	100%	915	100%

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 6 mostra que as nomenclaturas que aparecem nos artigos publicados atreladas aos termos *inclusion* e *job market* são *disabled people* e *people with disabilities*, com foco mais expressivo de publicações para essa nomenclatura. Não obstante, há poucos artigos, reforçando mais uma vez a lacuna existente quanto a estudos referentes à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Tabela 6 - Publicações na *Web of Science*: deficient person, people with special needs, disabled people e people with disabilities atreladas ao termo *inclusion* e *job market*

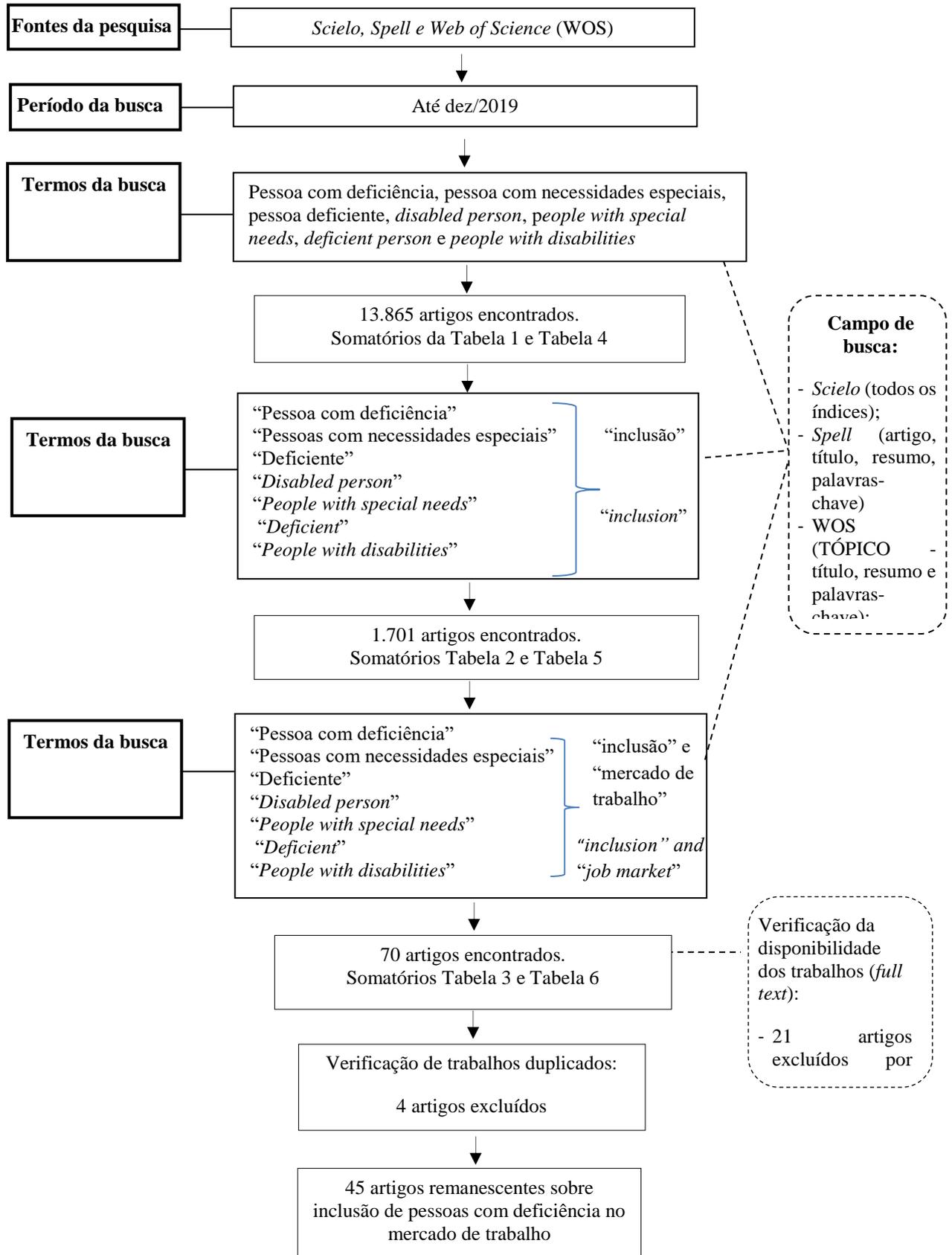
	<i>Deficient person and inclusion and job market</i>	%	<i>People with special needs and inclusion and job market</i>	%	<i>Disabled people and inclusion and job market</i>	%	<i>People with disabilities and inclusion and job market</i>	%
Até 2009	0	0%	0	0%	5	37%	3	19%
2010	0	0%	0	0%	1	8%	1	6%
2011	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%
2012	0	0%	0	0%	1	8%	1	6%
2013	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2014	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2015	0	0%	0	0%	1	8%	2	13%
2016	0	0%	0	0%	1	8%	1	6%
2017	0	0%	0	0%	2	15%	6	37%
2018	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%
2019	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%
Total	0	0%	0	0%	13	100%	16	100%

Fonte: elaborada pela autora.

Realizando o somatório dos artigos nacionais e internacionais com referência às pessoas com deficiência, inclusão e mercado de trabalho, chegou-se ao número final de 70 artigos, inferindo que ainda há espaço para mais estudos acerca da inclusão das pessoas com deficiência e as políticas e práticas atuais adotadas pelas organizações para que o trabalho ocorra de forma assertiva e efetiva. As empresas consideradas competentes e com visão de futuro entendem a diversidade como uma forma de agregar valor e diferenciar seus produtos, além de adquirir um diferencial competitivo no mercado global (Schwarz & Haber, 2009).

A seguir, a Figura 1 apresenta síntese da pesquisa realizada nas três bases anteriormente citadas:

Figura 1 – Resultados das pesquisas nas bases de dados



Fonte: elaborada pela autora.

Na Figura 1 apreende-se elevado número de artigos referentes a pessoas com deficiência, porém, após inserir os filtros inclusão e mercado de trabalho, o número diminuiu drasticamente, e ao tentar acesso aos artigos, o número diminuiu um pouco mais, chegando ao total de 45 artigos possíveis de serem acessados.

Nas pesquisas por meio das bases de dados do Spell, SciElo e *Web of Science* encontrou-se que as publicações referentes à inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho são escassas, sendo que muitos artigos se concentram na área da Medicina e Psicologia. Na área de Administração existem lacunas, indicando vasto campo de pesquisa com grande oportunidade de estudo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência em uma indústria automobilística sob o olhar do profissional de Recursos Humanos (RH), do gestor da pessoa com deficiência e do empregado que possui deficiência.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as políticas e práticas adotadas pela organização e os processos da área de RH para a inclusão de pessoas com deficiência.
- b) Descrever a experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência na organização e possíveis preconceitos enfrentados.
- c) Identificar necessidade de acessibilidade e adaptações para a pessoa com deficiência.
- d) Relatar a atuação e o papel do gestor no processo de inclusão de pessoas com deficiências dentro da organização.

1.4 Estrutura da dissertação

Daqui em diante a dissertação está estruturada em mais seis capítulos: referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados, considerações finais, referências e apêndices.

O referencial teórico está dividido em três seções que explanam: conceitos que se relacionam à pessoa com deficiência e o histórico da inclusão; discriminação e barreiras no trabalho; e, políticas e práticas voltadas para a pessoa com deficiência. Por meio do levantamento da literatura foi possível obter a base teórica para a pesquisa em questão, esclarecendo o histórico da inclusão das pessoas com deficiência dentro das organizações e enfatizando a importância da pesquisa.

A metodologia está dividida em três seções: abordagem e método da pesquisa, estratégia de coleta de dados e estratégia de análise de dados. A apresentação e discussão dos resultados está organizada em cinco seções: caracterização dos entrevistados; políticas e práticas para a inclusão; acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas; papel do gestor; e, síntese dos principais resultados da pesquisa. Todas essas seções foram subdivididas, dessa forma foi possível analisar cada tema sob diferentes perspectivas (gestor, pessoa com deficiência e área de recursos humanos), o que enriqueceu a discussão. As considerações finais apresentam os principais resultados e ponderações do trabalho, enfatizando avanços no processo de inclusão de pessoas com deficiência e melhorias que ainda precisam ser realizadas. As referências listam toda a base bibliográfica do trabalho e os apêndices registram os roteiros de entrevistas que foram utilizados para coletar os dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico da pesquisa, dividindo-se em três subseções. A primeira é constituída pelo histórico e pelos conceitos de pessoa com deficiência; a segunda refere-se à discriminação e às barreiras encontradas no trabalho pela pessoa com deficiência; na terceira subseção encontram-se os aspectos teóricos relevantes quanto a políticas e práticas, incluindo temas como programas de sensibilização, acessibilidade e desenvolvimento.

2.1 Conceitos que se relacionam à pessoa com deficiência e o histórico da inclusão

A forma como a pessoa com deficiência era vista perante a sociedade vem se transformando com o passar dos anos, principalmente quando se fala sobre as capacidades e competências desse público no mundo organizacional. Para compreender a forma como a sociedade se comporta e atua em relação às pessoas com deficiência, é necessário analisar a história para entender como chegamos até os dias de hoje.

As características econômicas, sociais e culturais de cada época têm determinado o modo como as pessoas, em geral, se relacionam com as diferenças. De concepções religiosas à divinização no Egito, ao abandono das pessoas com deficiência na Grécia e Roma e sentimentos de repulsa na Idade Média, a história da humanidade nos mostra que as sociedades têm vivenciado grandes dificuldades em lidar com as diferenças, sejam estas físicas, sensoriais ou psíquicas (Silva, 2009).

Os egípcios acreditavam que as pessoas com deficiência eram indiciadoras de benesses e, por isso, divinizadas. Já para os gregos e romanos a deficiência era uma previsão de males, assim, as crianças deveriam ser abandonadas ou atiradas da rocha Tarpeia⁵ (Silva, 2009). Na Idade Média acreditava-se que a deficiência decorria de forças demoníacas, sendo associada à imagem do diabo, feitiçaria e bruxaria, então muitas pessoas com deficiência nessa época foram perseguidas e executadas (Correia, 1997).

No tempo medieval iniciaram-se as primeiras atitudes de caridade para com a pessoa com deficiência. Criaram-se hospícios e abrigos, porém essa piedade era vista como uma ameaça às pessoas e a seus bens e as pessoas com deficiência passaram a viver em ambientes

⁵ A rocha Tarpeia era, na Roma Antiga, um local onde eram feitas execuções, com as vítimas sendo lançadas desta rocha para a morte (fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Rocha_Tarpeia).

degradados e abandonados, medida vista como forma de manter a sociedade em segurança (Silva, 2009).

Nos séculos XVII e XVIII a quantidade de pessoas com deficiência em estado de abandono cresceu drasticamente e, como forma de atrair a caridade, crianças com deficiências eram compradas em asilos por famílias. Essas usavam de sua força de trabalho até que, com o avançar da idade, não eram mais úteis, sendo abandonadas nas ruas ou retornando para instituições com condições totalmente degradantes. Ao longo do século XIX e da primeira metade do século XX, as instituições e abrigos de caridade para as pessoas com deficiência eram construídos cada vez mais longe das povoações, afastando-as da família e dos vizinhos e privando-as de comunicação e liberdade (Jiménez, 1997).

No século XVIII o capitalismo se legitimou como o sistema produtivo dominante. O período ficou conhecido como Revolução Industrial, por conta da diminuição dos trabalhos artesanais e foco mais voltado para o trabalho com as máquinas e produção em larga escala, tendo essa época trazido diversas mudanças no modo de vida da sociedade (Pereira, Bizelli & Leite, 2017). Não obstante, a pessoa com deficiência ainda era percebida de forma marginalizada, excluída da vida social, profissional e cultural, vista como incapaz e necessitada de caridade. Não existiam possibilidades para essas pessoas se tornarem produtivas ou com condições de manusear uma máquina, e o preconceito as excluía de todos os estratos sociais (Carvalho-Freitas, 2007).

Os períodos de guerras durante o século XX provocaram considerável aumento no número de vítimas de mutilações, contribuindo para o crescimento da quantidade de pessoas com deficiência. Os homens mutilados, ao voltarem das guerras para seus lares, eram considerados heróis, porém mesmo com essa nomenclatura precisavam regressar para a vida laboral devido à necessidade de manter a sua vida financeira e de sua família (Dall'Acqua, 2002).

Após as duas grandes guerras do século XX, a sociedade ainda não sabia como receber e lidar com a grande quantidade de pessoas que adquiriram algum tipo de deficiência. Essas pessoas iniciaram reivindicações pelos seus direitos, sendo pertinentes as exigências devido à grande distância que havia entre direitos e deveres para elas. Assim, ocorreram diversas conquistas no âmbito legal, amparadas pelos movimentos sociais que se organizavam e protestavam em luta pelos seus direitos. O expressivo número populacional pós-guerra, debilitado e traumatizado, sinalizava para a necessidade de reabilitação profissional, gerando novos contornos às expectativas profissionais (Pereira *et al.*, 2017).

O século XX foi de suma importância para provocar mudanças na vida das pessoas com deficiência, incorporando de forma definitiva nas políticas públicas a pauta da inclusão de pessoas com deficiência, garantindo no âmbito legal a inserção dessas pessoas na vida profissional e social.

Ao longo dos séculos, várias foram as nomenclaturas utilizadas para definir as pessoas com deficiência: inválidos, incapazes, excepcionais, pessoas deficientes e pessoa portadora de deficiência, pessoa com necessidades especiais (Fonseca, 2006). Atualmente, devido ao tema pessoas com deficiência ter sido inserido na agenda política internacional a partir de movimentos sociais que lutavam pelos direitos dessas pessoas e endossos institucionais da ONU e OIT, a expressão que vem sendo mais utilizada é pessoa com deficiência, pois nomina uma característica da pessoa sem estigmatizá-la (Sassaki, 2003).

O conceito de pessoa com deficiência, de acordo com a Convenção Internacional das Pessoas com Deficiência, promulgado pelas Nações Unidas em 2006, é: “pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas” (Brasil, 2007, p. 16).

Esse conceito já tem sido questionado, pois enfatiza os impedimentos encontrados na pessoa em vez de tentar diminuir esses impedimentos gerados pelas diversas barreiras impostas pela sociedade (Barbosa-Júnior, 2018). Dessa forma, um novo conceito foi proposto por Barbosa-Júnior (2018), enfatizando que as limitações estão mais relacionadas à sociedade do que às pessoas em si, e é a sociedade que precisa se adaptar e gerar condições para que as pessoas com deficiência possam ter os mesmos direitos, independentemente de sua deficiência.

As pessoas com deficiência são aquelas que, a depender de sua interação com diversos tipos de ambiente, possuem características e condições física, intelectual ou sensorial que precisam da oferta de acessibilidade, recursos e tecnologias para uma participação plena e efetiva em igualdade de condições junto à sociedade (Barbosa-Júnior, 2018, p. 32).

Os direitos conquistados pelas pessoas com deficiência são recentes e, embora existam políticas públicas voltadas para a inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho, estudos revelam que ainda existem dificuldades e desconhecimento por parte das empresas em relação ao que é a deficiência e há resistência no processo de inclusão desses profissionais (Maia & Carvalho-Freitas, 2015).

O processo de inclusão das pessoas com deficiência possui diversos marcos essenciais para a conquista dos seus direitos, e os próximos parágrafos relatam alguns dos principais.

No ano de 1948, um marco histórico na Declaração Universal dos Direitos Humanos foi a proclamação do artigo 1º com a definição de que todos os seres humanos nascem livres e iguais, em dignidade e direitos.

No ano de 1950 ocorreu o movimento da normalização, que teve o objetivo de fomentar a ideia de que as pessoas com deficiência deveriam ter as mesmas condições de vida das pessoas sem deficiência (Nirje, 1994). O princípio da normalização, definido nessa década (50) por Bank-Mikkelsen, diretor dos Serviços para pessoas com deficiências mentais na Dinamarca, tinha como objetivo garantir que a pessoa com deficiência tivesse uma vida o mais normal possível ao comparar com as que não possuíam deficiência, e posteriormente o direito foi incluído na legislação do país (Jiménez, 1997). O conceito de normalização expandiu-se para outros países na Europa e América do Norte e ainda no século XX passou-se a reconhecer todos os direitos das pessoas com deficiência, incluindo família, educação, trabalho, convívio social, segurança e qualquer outro direito que um cidadão comum tivesse. Segundo Mikkelsen (1978 como citado em Pereira, Del Prette & Del Prette, 1980, p. 2).

Normalizar não significa tornar o excepcional normal, mas que a ele sejam oferecidas condições de vida idênticas às que outras pessoas recebem. Devem ser aceitos com suas deficiências, pois é normal que toda e qualquer sociedade tenha pessoas com deficiência, ensiná-lo a levar uma vida tão normal quanto possível, beneficiando-se das ofertas de serviços e das oportunidades existentes na sociedade em que vive.

Em 1970, de acordo com Delgado-Garcia, Sasaki e Betti (2011), ocorreram alguns importantes acontecimentos, como: início do movimento Vida Independente (tinha o objetivo de, como diz o nome, incentivar uma vida mais independente para pessoas com deficiência); primeiros programas não segregados nos Estados Unidos; lançamento da metodologia *Try Another Way* criada por Marc Gold (trata-se de uma metodologia que acredita que todos são capazes de aprender, só temos que entender qual a melhor forma de ensinar para cada pessoa); adequação da legislação da educação americana, que passou a exigir educação para todos; e o desenvolvimento da metodologia do Emprego Apoiado (ferramenta de apoio à inclusão de profissionais com deficiência em empresas com acompanhamento especializado para o seu desenvolvimento e adaptação).

O ano de 1975 ficou marcado pela repercussão internacional referente aos direitos das pessoas com deficiência, quando foi elaborada a *Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes*⁶.

O ano de 1981 foi definido como o Ano Internacional da Pessoa com Deficiência (AIPD) pela ONU, sob o tema “participação plena e igualdade”. Um importante marco para o desenvolvimento de práticas inclusivas.

A Associação Americana de Deficiência Intelectual e de Desenvolvimento definiu, em 1992, o termo “pessoas com deficiência” e movimentou ações e programas voltados para esse público. A partir desse momento as outras nomenclaturas que eram utilizadas para referenciar as pessoas com algum tipo de deficiência entraram em desuso.

Criou-se em 2001 a Classificação Internacional de Funcionalidades (CIF) (Brasil, 2008), que defende uma visão biopsicossocial, que se trata de uma perspectiva que dá importância não só aos aspectos biológicos da saúde humana, mas também aos aspectos psicológicos e sociais. Assim, procura-se o equilíbrio entre os diversos aspectos inerentes ao ser humano para conceber a sua saúde (Reis, 2005).

A Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência alterou o conceito em 2006, de forma a ampliá-lo e gerar alinhamento com a CIF. A partir dessa mudança ficou esclarecido que o fator limitador é o meio em que a pessoa está inserida, e não a deficiência em si. A deficiência não indica, necessariamente, uma doença ou que o indivíduo deva ser considerado doente, e sim que a falta de acesso a bens e serviços deve ser solucionada de forma coletiva e com políticas públicas estruturadas para a equiparação de oportunidades (Decreto Legislativo nº 186/2008)

Em 2010, a Associação Americana de Deficiência Intelectual e de Desenvolvimento (AAIDD) fez outra atualização, adequando o conceito de deficiência à visão biopsicossocial e de qualidade de vida, esclarecendo que as concepções funcionais primam pela influência do ambiente na constituição e no funcionamento da pessoa e na sua adaptação aos diferentes cenários da vida social. As desvantagens e dificuldades que as pessoas com deficiência enfrentam estão mais ligadas às barreiras impostas pela sociedade do que às suas lesões (*American Association on Intellectual and Developmental Disabilities - AAIDD, 2010*).

A partir desses marcos o processo de inclusão das pessoas com deficiência na sociedade tornou-se mais forte. O surgimento do AIPD colocou as pessoas com deficiência em evidência

⁶Em 09/12/75 foi aprovada pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas a Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes, que afirma todos os direitos das pessoas com deficiência.

no mundo e no Brasil. Nesse momento, elas passam a ser mais vistas e ouvidas pela sociedade, conforme expressa o trecho de Figueira (2008) sobre esse período:

Se até aqui a pessoa com deficiência “caminhou em silêncio”, excluída ou segregada em entidades, a partir de 1981 – Ano Internacional da Pessoa com Deficiência –, tomando consciência de si, passou a se “organizar politicamente”. E, como consequência, a ser notada na sociedade, atingindo significativas conquistas em pouco mais de 25 anos de militância (Figueira, 2008, p. 115).

Vários movimentos políticos foram criados pelas próprias pessoas com deficiência a partir do ano de 1981, ano em que estes ficaram em evidência e tiveram como objetivo ter mais força na área pública com o lema “nada sobre nós sem nós” (Moreira, 2012, p. 4). A expressão foi propagada internacionalmente e daí as pessoas com deficiência buscaram pela primeira vez travar suas lutas e ser agentes de sua própria história. O trecho extraído do artigo de Sasaki (2007) resgata o posicionamento do ativista Tom Shakespeare em uma Conferência Internacional – Deficiência com Atitude – realizada na *University of Western Sydney*, Austrália, em fevereiro de 2001:

Reconhecer a perícia e a autoridade das pessoas com deficiência é muito importante. O movimento das pessoas com deficiência se resume em falar por nós mesmos. Ele trata de como é ser uma pessoa com deficiência. Ele trata de como é ter este ou aquele tipo de deficiência. Ele trata de exigir que sejamos respeitados como os verdadeiros peritos a respeito de deficiências. Ele se resume no lema Nada Sobre Nós, Sem Nós (Sasaki, 2007, p. 20).

Algumas das ações que foram colocadas em prática no ano de 1981, conhecido como o Ano Internacional das Pessoas com Deficiência, foram: Programa Mundial de Ação Relativo às Pessoas com Deficiência, adoção da política de Equiparação de Oportunidades para Pessoas com Deficiência e o registro na Declaração de Salamanca pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) do termo sociedade inclusiva. De acordo com Instituto Ethos (2000), uma sociedade inclusiva é aquela que defende os direitos e a dignidade de todos os cidadãos, que empodera cada mulher e cada homem a participar plenamente em todos os aspectos da vida social, política, econômica e cultural.

Os movimentos sociais ocorridos em prol das pessoas com deficiência foram essenciais para que estas pudessem ter mais espaço na sociedade, garantindo os seus direitos e deveres como qualquer outro cidadão.

2.1.1 A inclusão de pessoas com deficiência no contexto brasileiro

No Brasil, as primeiras manifestações em prol dos direitos das pessoas com deficiência foram propostas pelos familiares de pessoas com deficiência em 1960, contestando o estado de segregação em que viviam essas pessoas e solicitando o direito à convivência social. No ano de 1979 houve um protesto por meio de cartas em colunas de jornal no Brasil. Esse movimento teve repercussão internacional e ganhou tamanha proporção quanto aos interesses das pessoas com deficiência, que conquistou espaço de destaque na mídia, constituindo-se tema de conferências internacionais (França & Pagliuca, 2009).

O Brasil acatou o ano de 1981 como o Ano Internacional das Pessoas com Deficiência, conforme proposto pelas Nações Unidas. Em 1986, o país sancionou o Decreto nº. 93.481/86, que criou a Coordenadoria Nacional para Integração social e atuação do Ministério Público. Em 1991, foi criado o Programa de Atenção à Saúde da Pessoa Portadora de Deficiência, estabelecendo as diretrizes para implementação de medidas de prevenção primária e secundária de deficiências e a Reabilitação Baseada na Comunidade (RBC)⁷, aplicada por parentes e agentes comunitários devidamente capacitados. A entrada desse sistema no Brasil seu deu por meio das unidades básicas de saúde (UBS), que têm como objetivo possibilitar atendimento com foco na solução de grande parte dos problemas e necessidades das pessoas com deficiência (França & Pagliuca, 2009)

A Figura 2 ilustra a RBC, que possui uma matriz norteadora constituída de cinco pilares e seus subtópicos:

⁷ A Reabilitação Baseada na Comunidade (RBC) foi definida em 2004 pela OIT, a UNESCO e a Organização Mundial da Saúde (OMS) como “uma estratégia de desenvolvimento comunitário para a reabilitação, igualdade de oportunidades, redução da pobreza e inclusão social de todas as pessoas com deficiência. A RBC é implementada a partir de esforços combinados das próprias pessoas com deficiência, as suas famílias, organizações e comunidades, e dos pertinentes serviços governamentais e não governamentais de saúde, educação, trabalho, social e outros (IDDC, 2012).

Figura 2 - Matriz da reabilitação baseada na comunidade



Fonte: *International Disability and Development Consortium (IDDC, 2012)*.

A legislação brasileira sofreu várias alterações e inclusões importantes que denotam avanços nos direitos da pessoa com deficiência. Os principais marcos estão listados no Quadro 1, cronologicamente.

Quadro 1 - Marcos na legislação brasileira referente à pessoa com deficiência

Marcos legislativos	Descrição
Constituição Federal 1988 (artigos 5º, 7º, 23º, 37º, 203º, 208º e 227º).	<p>Artigo 5º: É declarado que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.</p> <p>Artigo 7º: proíbe “qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”.</p> <p>Artigo 23º: estabelece a “competência comum” da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios para “cuidar da saúde, da assistência social, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência”.</p> <p>Artigo 37º: prevê que legislação complementar “reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão”.</p> <p>Artigo 203º: no inciso V postula a “garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei”.</p>

continua

Quadro 1 - Marcos na legislação brasileira referente à pessoa com deficiência

Marcos legislativos	Descrição
Constituição Federal 1988 (artigos 5º, 7º, 23º, 37º, 203º, 208º e 227º).	Artigo 208º: estabelece que “o dever do Estado com a Educação será efetivado mediante a garantia do, entre outros aspectos, atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”. Artigo 227º: garante o acesso das pessoas portadoras de deficiência aos logradouros públicos: “a lei disporá sobre normas de construção dos logradouros e dos edifícios de uso público e da fabricação de veículos de transporte coletivo, a fim de garantir acesso adequado às pessoas portadoras de deficiência”.
Lei 7.853/1989 (regulamentada pelo decreto 3.298/1999)	A lei dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público e define crimes.
Leis 10.048 e 10.098/2000 e Decreto 5296/2004	Regulamenta a prioridade de atendimento às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida (idosos, gestantes) e estabelece normas para a promoção da acessibilidade. Essa lei é uma das que mais impacta na rotina da pessoa com deficiência, pois cria a prioridade nos espaços coletivos em geral.
Lei 10.436/2002	Oficialização da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), mantido o português escrito como segunda língua. É obrigatória a capacitação dos agentes públicos em Libras.
Decreto 5626/2005	Define a educação bilíngue, a formação de tradutores e intérpretes de Libras, que tiveram a profissão regulamentada pela Lei 12.319/2010, fato que permite concursos públicos e contratação desses profissionais.
Lei 11126/2005 e Decreto 5904/2006	As pessoas cegas ou com baixa visão podem ingressar e permanecer com o cão-guia em ambientes e transportes coletivos, com espaço preferencial demarcado.
Lei 8112/1990	A ação afirmativa mais importante para as pessoas com deficiência terem acesso ao trabalho. A lei determinou a reserva de cargos nos concursos públicos e estabeleceu a reserva de 2 a 5% dos cargos nas empresas com 100 ou mais empregados para beneficiários reabilitados e pessoas com deficiência habilitadas profissionalmente.
Lei 8742/1993 (Brasil, 1993)	A lei estabelece o atendimento da pessoa com deficiência em diversos tipos serviços da assistência social, tais como residências inclusivas, modelo de moradia com apoios para a autonomia e a vida independente na comunidade.
Lei 9394/1996	O direito à educação especial foi assegurado por essa lei e refere-se às bases da educação nacional e prevê recursos pedagógicos específicos para cada aluno com deficiência. A lei também define a concessão do Benefício de Prestação Continuada ⁸ (BPC), no valor de um salário mínimo mensal, destinado ao enfretamento da situação de extrema pobreza de vida de muitas pessoas com deficiência.
Emenda Constitucional nº 45, de 2004 (§ 3º do artigo 5º da Constituição)	Ratificação da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência foi ratificada, passando a marco constitucional.
2007 - MEC editou a Política de educação inclusiva	Com o olhar para a educação inclusiva e obedecendo à Convenção da ONU, foi inserido a política de ensino inclusivo, com aula na classe comum para as pessoas com deficiência e atendimento educacional especializado em turno oposto, para garantir a inclusão com qualidade.

Continua

⁸ Benefício de prestação continuada é um benefício da assistência social no Brasil, prestado pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e previsto na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), em seu artigo 20. Consiste em uma renda de um salário mínimo para idosos e pessoas com deficiência que não possam se manter e não possam ser mantidos por suas famílias (Brasil, 1993).

Quadro 1 - Marcos na legislação brasileira referente à pessoa com deficiência

Marcos legislativos	Descrição
O Decreto legislativo 186/2008 e ratificou-a e o Decreto 6.949/2009	É a única convenção com <i>status</i> constitucional. A denominação oficial do segmento passou a ser “pessoa com deficiência”. São princípios da Convenção: a autonomia, a liberdade de fazer as próprias escolhas, a não-discriminação, a participação e inclusão, o respeito pelas diferenças e a pessoa com deficiência como parte da diversidade humana, a igualdade de oportunidades, a acessibilidade, a igualdade de gênero e o respeito pelo desenvolvimento das capacidades das crianças com deficiência.
2016 – Lei Brasileira de Inclusão (LBI)	A legislação mais recente referente aos direitos das pessoas com deficiência, sua finalidade está relacionada a assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania (Setubal & Fayan, 2016).

Fonte: elaborado pela autora.

O Brasil ratificou a convenção da OIT em outubro de 1989, com a edição da Lei nº. 7.853 - Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - e instituiu política de cotas empregatícias para portadoras de deficiência por meio da Lei nº. 8.112, de 1990 (para o setor público), e da Lei n. 8.213, de 1991 (para o setor privado), regulamentada apenas em 1999 por meio do Decreto n. 3.298 (Bahia & Schommer, 2010).

De acordo com a Lei nº. 8.213, em seu artigo 93, empresas com 100 ou mais funcionários estão obrigadas a preencher 2 a 5% dos seus cargos com pessoas com deficiência e reabilitadas. E, segundo a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, que instituiu a Lei Brasileira da Inclusão da Pessoa com deficiência considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas. Além disso a lei esclarece que a avaliação da deficiência, quando necessária, será biopsicossocial, realizada por equipe multiprofissional e interdisciplinar e considerará: os impedimentos nas funções e nas estruturas do corpo; os fatores socioambientais, psicológicos e pessoais; a limitação no desempenho de atividades; e a restrição de participação. (Brasil, 2015, p. 1). Segundo o artigo 4 dessa lei, todas as pessoas com deficiência têm direito à igualdade de oportunidades como as demais pessoas sem que haja qualquer tipo de discriminação.

Embora haja políticas públicas com leis voltadas para essas pessoas, estudos têm acusado dificuldades no cumprimento da lei e, conseqüentemente, a inclusão dessas pessoas no trabalho (Maia & Carvalho-Freitas, 2015).

De acordo com o relatório da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), definido pelo decreto nº 3.298 de 1999, considera-se: I - deficiência: toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o

desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano; II - deficiência permanente: aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e III – incapacidade: uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa com deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.

Além disso o decreto 3.298, em seu artigo 4º, estabelece quais são as deficiências que se enquadram em cada categoria: I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções; II - deficiência auditiva - perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz; III - deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores; IV - deficiência mental – funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho; V - deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências.

A Tabela 7 apresenta a proporção das pessoas com deficiência que deverão ser contratadas a partir da quantidade de funcionários.

Tabela 7 - Percentual de lei de cotas de acordo com a quantidade de empregados na organização

Nº de empregados	Percentual Lei de cotas
100 a 200 empregados	2%
201 a 500 empregados	3%
501 a 1000 empregados	4%
1001 em diante	5%

Fonte: Brasil (1991).

A década de 1990 foi um período de grandes oscilações no nível de atividade econômica e de grandes mudanças estruturais. No Brasil, o processo de abertura comercial demandou um processo de reestruturação produtiva, caracterizado por mais competição entre empresas por novos espaços no mercado mundial, pela inovação e introdução de novas técnicas. Essa reestruturação implica redução da utilização da mão de obra mediante práticas de subcontratação de produtos e serviços (Leite, 2003).

A maior abertura econômica tornou-se fundamental para a sobrevivência das indústrias brasileiras, a introdução de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, cujo principal objetivo era o aumento da produtividade. O resultado foi a redução sistemática do emprego industrial no país, setor que mais empregava até o fim dos anos 1980 (Camargo & Neri, 1999). Com as mudanças na forma de trabalhar e o avanço tecnológico, passou-se a exigir mão de obra qualificada, agravando a situação de desemprego e fazendo com que trabalhadores com mais escolaridade fossem diferenciados entre os ofertantes de trabalho (Leite, 2003).

Diante desse cenário de competição, restrição de oportunidades no mercado de trabalho, exigência de mais qualificação e somadas com as dificuldades históricas que a pessoa com a deficiência já tinha para ocupar uma posição nas organizações, as exigências de mais qualificação e escolaridade passaram a ser apontadas pelas empresas como mais um dificultador na inclusão das pessoas com deficiência (Maia & Carvalho-Freitas, 2015).

De acordo com o Instituto Ethos (2010), apesar de ser possível verificar aumento no número de organizações que possuem pessoas com deficiência em seu quadro de efetivo, esse número ainda é pouco representativo em relação ao que a lei exige e à quantidade de pessoas nessa situação no Brasil.

Os dados divulgados pelo Ministério da Economia por meio do relatório da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) em outubro de 2019, referente ao ano de 2018, destacam crescimento no estoque de empregos formais das pessoas com deficiência. O contingente de pessoas com deficiência empregadas totalizou 486,7 mil vínculos empregatícios. Em relação

ao ano de 2017, houve expansão de +45,4 mil empregos, equivalente a +10,3% (Brasil, 2019). Porém ainda é possível verificar o baixo índice de empregabilidade para essa parcela da população.

Considerando os tipos de deficiência informada na RAIS, os subconjuntos mais representados eram empregados com deficiência física (47,3%), deficiência auditiva (18%), deficiência visual (15,2%), deficiência intelectual (8,9%), reabilitados (8,5%) e deficiência múltipla (1,8%) (Brasil, 2019).

2.2 Discriminação e barreiras no trabalho

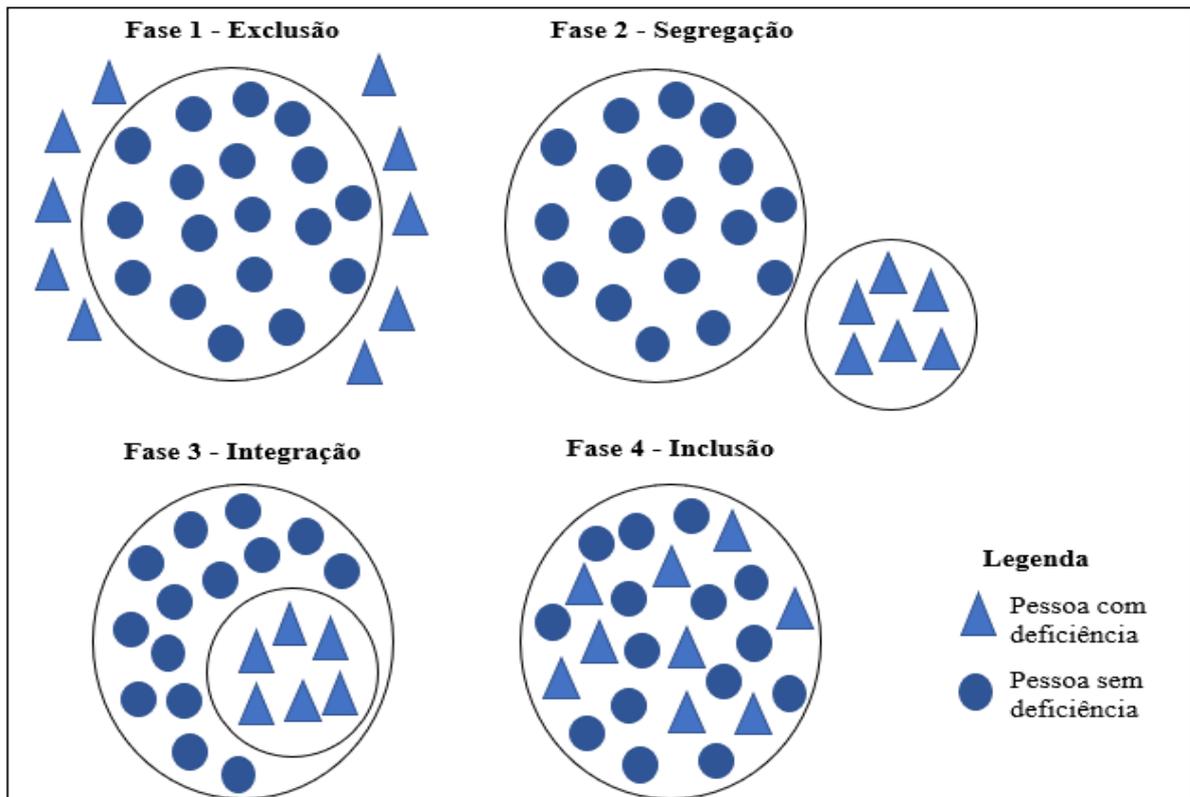
A deficiência tem sido historicamente objeto de discriminação e preconceito, não só na sociedade em geral, mas também observados no comportamento das organizações, que varia desde a segregação até a falta de reconhecimento da capacidade laborativa das pessoas com deficiência (Aranha, 1995; Carvalho-Freitas & Marques, 2007; Brunstein & Serrano, 2008). A discriminação baseia-se na ação de segregar alguém tratando essa pessoa de maneira diferente e inferiorizada, por motivos de diferenças sexuais, raciais, religiosas, nacionalidade, origem étnica, orientação sexual, identidade de gênero ou outro fator (Ferreira, 2009).

Ao analisar os termos utilizados para se referir ao grupo de pessoas com deficiência, são percebidas ações diferenciadas na forma de lidar com essas pessoas e certa discriminação. Historicamente, eram usadas palavras negativas para qualificar pessoas com problema de surdez, atraso mental, cegueira, etc. Assim, termos pejorativos, como aleijado e retardado, eram culturalmente aceitos e empregados (Pereira *et al.*, 2017).

Mas, considerando-se a evolução histórica do movimento de inclusão de pessoas com deficiência, abstrai-se que a violência e a discriminação foram mais acentuadas no passado. A partir das últimas décadas do século XX, ocorreu avanço na garantia dos direitos e houve mais inclusão dessas pessoas na sociedade.

Sasaki (2006), ao analisar a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, sintetizou diferentes fases, que vão desde a exclusão, passando pela segregação e chegando à integração e à inclusão. A Figura 3 retrata as quatro fases e em seguida explica cada uma delas.

Figura 3 - Representação das quatro fases: exclusão, segregação, integração e inclusão



Fonte: elaborada pela autora a partir de DeJong, G. (1981). *Environmental accessibility and independent living outcomes*. East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.

Na primeira fase, exclusão, a pessoa com deficiência não tinha acesso ao mercado de trabalho, ficando à margem da sociedade. Ela era vista como incapaz, inválida e sem condições de exercer atividades laborais. Essa fase ainda pode ser vista nos dias atuais quando se presencia a exclusão da pessoa com deficiência devido à falta de reabilitação física e profissional, assim como à falta de apoio da sociedade para incluí-las (Assis & Carvalho-Freitas, 2014).

Depois, tem-se a fase da segregação. Caracterizada por sentimentos de piedade e caridade, acreditava-se que essas pessoas deveriam ficar isoladas em instituições específicas e, se fossem inseridas no mercado de trabalho, deveria haver postos de trabalho específicos e adequados a elas, da mesma forma que foram criadas diversas escolas especializadas para recebê-las. Essa fase também foi marcada pela criação de instituições filantrópicas para apoio a essas pessoas, pelos subempregos e estagnação profissional. A Figura 3 expõe que a segregação representa isolamento social a essas pessoas e é possível observar que essa fase ainda coexiste com as demais fases nos dias atuais.

No próximo estágio, a integração, as pessoas com deficiência foram inseridas no mercado de trabalho por intermédio da sua reabilitação física e profissional, e sua concepção

era juntar as partes separadas no sentido de reconstruir uma totalidade na sociedade (Mendes, 2006). Essa prática teve mais incentivo na década de 1980, com o surgimento da luta pelos direitos das pessoas com deficiência, e praticamente não houve adequação das empresas ou da sociedade, a própria pessoa é que deveria se adaptar ao contexto organizacional. Nessa fase pode faltar o reconhecimento das pessoas com deficiência e de sua capacidade laboral, bem como oportunidade de crescimento. A integração tinha o objetivo de inserir a pessoa com deficiência na sociedade, mas desde que ela estivesse de alguma forma capacitada a superar as barreiras físicas e atitudinais nela existentes. Nesse sentido, a adequação e adaptação estão associadas a um problema da pessoa com deficiência, e não da sociedade ou da organização.

Sob uma ótica mais recente, a integração consistiu em um esforço unilateral tão somente da pessoa com deficiência e de seus apoiadores, como família, instituição especializada e algumas pessoas da comunidade, que se sensibilizavam e acreditavam nessa causa, sendo que estes tentam torná-la mais aceitável perante a sociedade. Isso reflete o ainda vigente modelo médico da deficiência (Sasaki, 2006, p. 33).

Por último, tem-se a fase da inclusão que, segundo Assis e Carvalho-Freitas (2014), é a soma de esforços dos indivíduos (ainda excluídos) e da sociedade para equacionar problemas, encontrar soluções e buscar a igualdade de oportunidades para todos. Na fase de inclusão, a sociedade e as organizações precisavam se adequar para amparar as pessoas com deficiência e possibilitar que elas tivessem condições de desempenhar um bom trabalho. As organizações se adaptaram, modificaram suas instalações e instrumentos de trabalho, identificaram o potencial das pessoas com deficiência, olharam por suas carreiras e as trataram com respeito. Essa fase é mais recente e vem sendo trabalhada em pequena escala por algumas empresas.

Na fase da inclusão existem alguns fatores internos que simplificam a inclusão da pessoa com deficiência, assim como facilitam também o trabalho, sendo eles: garantia de acessibilidade ao local de trabalho; adaptação de aparelhos, máquinas, ferramentas e equipamentos; adaptação de procedimentos de trabalho; implantação de programas de integração e treinamento adequados às pessoas com deficiência; revisão da filosofia da empresa para que garanta igualdade de oportunidades e valorização do potencial de todas as pessoas; criação de empregos a partir de cargos já criados; realização de sensibilização para chefias e colegas de trabalho; e aquisição de produtos de tecnologia assistiva⁹ que facilitem o desempenho profissional de empregados com deficiência (Sasaki, 2006).

⁹ Tecnologia assistiva é um termo utilizado para identificar todo o arsenal de recursos e serviços que contribuem para proporcionar ou ampliar habilidades funcionais de pessoas com deficiência e consequentemente promover vida independente e inclusão (Bersch, 2017).

Incluir pessoas com deficiência na sociedade e no mundo laboral não significa que o preconceito ou o estigma que recai sobre elas não exista mais. Elas são marcadas por apresentarem características físicas, sensoriais, intelectuais e/ou comportamentais diferentes, ou seja, que destoam de um ideal de perfeição humana (Goffmann, 1988). Embora a convivência nas sociedades da modernidade permita coibir, pela ascensão de ações repressivas do governo, o desrespeito às diferenças, a inclusão ainda é uma atividade cotidiana de vencer preconceitos socialmente estabelecidos.

A atuação do governo para coibir a discriminação e o preconceito na sociedade tem importante papel no processo de inclusão das pessoas com deficiência, e uma das formas é a criação de leis para igualar os direitos das minorias. No ano de 2015 foi criada no Brasil a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) – 13.146/2015, com o objetivo de combater a discriminação à pessoa com deficiência e que dispõe em seu artigo art. 4º, §1º, e art. 5º:

Art. 4º §1º: Considera-se discriminação em razão da deficiência toda forma de distinção, restrição ou exclusão, por ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar, impedir ou anular o reconhecimento ou exercício dos direitos e das liberdades fundamentais de pessoa com deficiência, incluindo a recusa de adaptações razoáveis e de fornecimento de tecnologias assistivas.

Art. 5º: A pessoa com deficiência será protegida de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, tortura, crueldade, opressão e tratamento desumano ou degradante.

Com a referida lei existe um movimento na sociedade e uma mudança de olhar para as pessoas com deficiência. Anteriormente via-se a deficiência apenas por um olhar médico, não como sendo um problema coletivo, e que apenas essas pessoas deveriam se adaptar à sociedade. Com a LBI o modelo incorporou o aspecto social, inserindo responsabilidade à sociedade e ao Estado para a diminuição das barreiras físicas, sociais, culturais e econômicas, dando à pessoa com deficiência o direito de usufruir todos os seus direitos em igualdade com as pessoas que não possuem deficiência.

Historicamente, a deficiência é alvo de discriminação e preconceito, ambos responsáveis pela criação de barreiras construídas e consolidadas ao longo do tempo (Rezende & Carvalho-Freitas, 2014). As principais barreiras enfrentadas pela pessoa com deficiência e uma breve explicação sobre cada uma delas estão no Quadro 2:

Quadro 2 - Principais barreiras que devem ser eliminadas no processo de inclusão da pessoa com deficiência

Tipos de Barreira	Do que se trata?
Barreira Arquitetônica	As barreiras arquitetônicas referem-se a tudo aquilo que impeça a livre movimentação das pessoas com deficiência. Ex: falta de rampa na entrada de edifícios, largura das portas para entrada em salas, banheiros e outros.
Barreira Urbanística	As barreiras urbanísticas referem-se as vias e espaços públicos aberto à população em geral de uso coletivo. Ex: ruas sem demarcação para pessoas com deficiência visual, ruas esburacadas que impedem o acesso da pessoa que utiliza cadeira de rodas, acesso a <i>shoppings</i> , museus e outros.
Barreira por transportes	Barreiras nos transportes referem-se a dificuldades das pessoas com deficiência de utilizarem o transporte público. Ex: falta de elevador no ônibus, dificuldade de uma pessoa com deficiência visual saber o ônibus que está se aproximando.
Barreira por meio da comunicação e informação	A barreira da comunicação acontece de três formas: Comunicação interpessoal: refere-se à dificuldade de conversar com uma pessoa que possui deficiência auditiva para quem não sabe a língua de Libras. Comunicação escrita: refere-se à comunicação para as pessoas com deficiência visual, à falta da tradução dos livros, placas, livros, etc. impede que eles consigam se comunicar. Comunicação no espaço visual: refere-se a <i>sites</i> virtuais que não dão opção para a acessibilidade digital, ou seja, não dão opção de audiodescrição e de textos alternativos nas imagens.
Barreira atitudinal	A barreira atitudinal trata-se de algo afetivo e subjetivo que envolve a eliminação de preconceito, desinformação ou informações errôneas por parte da sociedade em geral em relação às pessoas com deficiência. São os preconceitos e discriminações enraizados muitas vezes nas pessoas.
Barreira tecnológica	São as barreiras que impedem ou dificultam as pessoas com deficiência de terem acesso a tecnologias.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Mendonça (2013).

De acordo com Lima, Guedes e Guedes (2011), a barreira que ainda é um grande desafio na sociedade e empecilho à inclusão é a barreira atitudinal, que tem origem na própria sociedade por meio da discriminação e preconceito.

As barreiras atitudinais são aquelas estabelecidas na esfera social, em que as relações humanas estão focadas nas restrições dos indivíduos e não em suas habilidades (Gotti, 2006). Portanto, as barreiras atitudinais baseiam-se em uma predisposição negativa, em um julgamento desdenhoso em relação às pessoas com deficiência, sendo sua manifestação a responsável pela falta de acesso, e à conseqüente exclusão e segregação social vivenciadas por todos os grupos vulneráveis, especificamente por aquelas pessoas vulneráveis em função da deficiência (Lima *et al.*, 2011).

A discriminação e as barreiras enfrentadas ao longo dos anos pelas pessoas com deficiência refletem-se diretamente nos baixos índices da sua empregabilidade nas organizações, comprometendo sua independência e desenvolvimento.

2.3 Políticas e práticas voltadas para a pessoa com deficiência

Políticas de inclusão social impulsionadas sob a bandeira da discriminação positiva¹⁰ ou ação afirmativa adquiriram crescente difusão no período contemporâneo. São políticas que conferem tratamento favorecido a minorias ou grupos minoritários notoriamente em desigualdade na sociedade, com o intuito de assegurar-lhes condições mais efetivas de promoção material e de inserção no espaço social (Ribeiro & Carneiro, 2009). Sua efetivação se dá pelo acionamento de mecanismos variados, dos quais a definição de cotas é uma espécie.

Apesar da criação de políticas públicas com leis voltadas para as pessoas com deficiência, como, por exemplo, a Lei de Cotas, pesquisas revelam dificuldades para concretizar as leis e, conseqüentemente, a inclusão das pessoas com deficiência nas organizações. Entre as dificuldades têm-se: barreiras em geral, desconhecimento em relação ao que é a deficiência; resistências por parte de chefias e gerentes; atitude protecionista da família; baixa escolaridade e qualificação profissional; falta de flexibilização em relação ao perfil exigido; falta de recursos das instituições para qualificação profissional; e receio em renunciar ao benefício de prestação continuada (BPC) (Delgado & Goulart, 2011; Tanaka & Manzini, 2005).

A efetividade das políticas empregatícias voltadas para as pessoas com deficiência tem vínculo direto com as mudanças atitudinais na sociedade (Zola, 2005). Além disso, são necessárias alterações na forma de a organização enxergar essas pessoas em relação às suas capacidades e habilidades laborais, pois sem isso a aplicabilidade de leis protecionistas, como a Lei de Cotas, tem efeito inócuo e paliativo (Barnes, 2000).

Avaliando outros países, nota-se que os Estados Unidos da América (EUA) possuem um conjunto de programas, serviços e leis que compõem a política nacional de eliminação de barreiras e geração de oportunidades para pessoas com deficiência. O programa mais conhecido é o *Americans with Disabilities Act* (ADA), traduzido em português como O Ato dos Americanos com Deficiência. Esse conjunto de leis, de 1990, abrange diversos aspectos da vida das pessoas com deficiência, visando garantir seus direitos ao emprego, à saúde, à educação, à mobilidade e à comunicação (Rich, Erb & Rich, 2002).

¹⁰ A discriminação positiva supõe um tratamento desigual de modo a igualar as oportunidades de grupos desfavorecidos, permite discutir as políticas públicas baseadas em uma igualdade formal ante a lei. As raízes do conceito se encontram nas lutas raciais nos Estados Unidos, nas reivindicações dos movimentos pró-direitos civis da população afro-americana. Trata-se da chamada *Affirmative Action*, incluída na legislação, durante o governo Kennedy, para garantir o acesso ao trabalho sem discriminação racial, religiosa ou de origem (Silvério, 2002)

Também, a Austrália possui significativa importância, por ser signatária da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, desde 2008. Por isso, possui um plano estratégico nacional para que os princípios da convenção sejam concretizados em políticas e programas internos. O plano é formado por seis pilares, são eles: a) infraestrutura inclusiva nas comunidades; b) mecanismos jurídicos para proteção contra a discriminação; c) seguridade econômica tanto para aqueles capazes de trabalhar quanto para aqueles em casa; d) fornecimento de serviços de cuidados especiais nas comunidades; e) garantia de educação escolar; f) e fornecimento de serviços de saúde garantidos (Dos Santos, Santos, De Souza & Veroneze, 2015).

Percebe-se que os movimentos internacionais têm influência direta nas políticas de inclusão do Brasil e fica claro que garantir o acesso ao trabalho às pessoas com deficiência continua sendo um pilar importante para as nações que visam construir uma sociedade mais igualitária. Devido à importância da atividade laboral, o governo brasileiro estabeleceu legislação específica que regulamenta a inserção dessas pessoas no mercado profissional e criou o Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência (CONADE) para acompanhar e avaliar o processo de inserção (Dos Santos *et al.*, 2015).

O trabalho exerce papel fundamental na construção do sujeito, no exercício da cidadania e na construção de sua subjetividade (Lima *et al.*, 2013). A importância do trabalho como realidade social é fundamental à atividade humana, auxiliando para a satisfação de necessidades econômicas, psicológicas e sociais (Dejours, 2004). Em função disso, a inclusão das pessoas com deficiência no mercado profissional tem sido foco de muitas políticas públicas que visam desembaraçar a entrada delas nas organizações, além de terem o direito de conquistar uma qualidade de vida melhor (Lima *et al.*, 2013). As pessoas com deficiência possuem capacidades que podem ser expressas na rotina profissional e precisam de oportunidades para demonstrá-las.

Para que a inclusão ocorra de forma efetiva, as organizações precisam superar a preocupação em contratar pessoas com deficiência apenas por conta de cumprimento de uma lei e começar a efetivar ações e estratégias para contratar e manter esses trabalhadores na organização (Ribas, 2009).

É necessária a instituição de práticas organizacionais efetivas na inclusão de pessoas com deficiência, destacando-se, entre essas práticas, algumas na área de Recursos Humanos: recrutamento e seleção; socialização e sensibilização; treinamentos (Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio & Boehs, 2015); acompanhamento (Dos Santos *et al.*, 2015); e carreira (Neves-Silva, Prais & Silveira, 2015).

A respeito do recrutamento e da seleção, a partir do momento em que a organização não vê a lei de cotas como uma obrigação, ela começa a ter preocupação com o ambiente à sua volta e o futuro do seu negócio (Fernandes, Moura & Ribeiro, 2011). O recrutamento de pessoas com deficiência precisa acontecer de forma contínua na organização e as formas de avaliação precisam ser flexibilizadas de acordo com a necessidade (Maccali *et al.*, 2015).

O desenvolvimento de uma prática de recrutamento estruturada para a gestão da diversidade permite que ao longo do tempo essa prática passe a ser considerada normal e não mais um grande desafio. Outro ponto importante é incentivar um ambiente em que gestores e *stakeholders* sejam conscientizados quanto à gestão da diversidade na organização (Maccali *et al.*, 2015).

Após o processo de recrutamento e admissão de um novo empregado, um importante processo para que o profissional, seja ele com ou sem deficiência, se ajuste à nova empresa e à sua rotina de trabalho é o acompanhamento de perto pela área de Recursos Humanos e pela liderança. Uma ferramenta muito utilizada nas organizações para sistematizar esse acompanhamento, de acordo com a *Society for Human Resource Management (SHRM)*, é o *Onboarding* (Bauer, 2010).

O *Onboarding* é uma ferramenta de acompanhamento dos primeiros 90 dias de novos empregados, baseada em quatro pilares: conformidade, esclarecimento, cultura e conexão. No pilar de conformidade, o empregado irá aprender regras básicas de funcionamento, políticas e regulamentos da organização; no pilar de esclarecimento, ele deverá entender qual é o objetivo de sua atividade e todas as expectativas envolvidas; no pilar de cultura, ele irá receber informações de senso de normas organizacionais e entender como funciona a cultura da empresa; e, no pilar conexão, o empregado será inserido em programas de integração para criar relações interpessoais e redes de informação necessárias às suas atividades (Bauer, 2010).

O *Onboarding* pode ser realizado com profissionais com ou sem deficiência e será personalizado levando-se em conta os pilares e a necessidade de cada empregado e área, porém grande parte das organizações não consegue realizar o processo de acompanhamento em 100% dos seus empregados, precisando dar prioridade para os cargos mais estratégicos (Bauer, 2010).

A maioria das vagas disponíveis para pessoas com deficiência são operacionais (Lorenzo & Silva, 2017). No *Onboarding* desses empregados, de acordo com Bauer (2010), o acompanhamento é feito, em média, por três semanas e meia e esse acompanhamento é feito por líderes diretos e colegas de trabalho. O conteúdo do *Onboarding* é mais restrito, baseado em políticas, regras e algumas atividades práticas.

No acompanhamento realizado da liderança com seu empregado com deficiência o líder tem o papel de passar mais segurança, esclarecer atividades e ajudá-lo a ambientar-se de forma mais rápida. Além disso, o líder poderá criar uma aproximação que poderá fortalecer a pessoa com deficiência no seu período de adaptação e propiciar reconhecimentos e *feedback* diários (Santos *et al.*, 2015).

Outra ação refere-se ao emprego apoiado, que é uma estratégia que tem gerado resultados significativos no processo de inclusão das pessoas com deficiência (Barbosa-Júnior, 2018). A inovação do método se dá na inversão da lógica do paradigma “treinar e colocar para colocar e treinar” (Jordán de Urríes & Verdugo, 2010, p. 2). A partir dessa lógica, essas pessoas passam a ter apoio para desenvolver o seu trabalho com a assessoria e orientação de um profissional denominado de consultor de emprego apoiado no próprio ambiente organizacional, após a sua admissão na organização.

Estudos mostram que algumas empresas entenderam que, apesar da qualificação ser um ponto importante na contratação de um candidato, é possível ceder a esse obstáculo e trabalhar a qualificação dentro da empresa, demonstrando assim uma abertura para a contratação das pessoas com deficiência (Delgado & Goulard, 2011).

Vargas e Abbad (2006) salientam que as ações referentes a treinamento e desenvolvimento são voltadas para a aquisição, modificação ou ampliação de conhecimentos e habilidades, sejam elas: motoras, cognitivas ou interpessoais, a depender do objetivo do treinamento. Além disso, o desenvolvimento de pessoas promove a aprendizagem dos trabalhadores e, conseqüentemente, fortalece a organização para o alcance de melhores resultados.

As estratégias adotadas nas organizações para a qualificação dos seus profissionais podem ser: desenvolvimento de *networks*, *mentoring*, *on-the-job*, programas de qualificação, integração com estimulação de diálogo entre os funcionários, além de modelos de troca de papéis (Ribeiro & Ribeiro, 2009). As diversas formas de desenvolver trabalhadores dentro da organização demonstram que as organizações possuem espaço para contratar profissionais sem a devida qualificação, para que possam ser desenvolvidos após sua admissão, de acordo com os desafios e exigências de cada cargo.

Quanto à prática referente a treinamento, Pendry, Driscoll & Field (2007) alertam que as capacitações focadas na diversidade ajudam a reduzir os efeitos das desigualdades nas organizações. Apesar de treinamentos sobre diversidade existirem para diversas finalidades, a principal é agir como moderadores na integração de grupos minoritários no mercado de trabalho, normalmente por tentativa de certificar a todos os trabalhadores as qualificações,

conhecimentos e a motivação para trabalhar de forma próspera e interagir de forma eficaz com uma população diversa, tanto interna como externa (Maccali *et al.*, 2015).

Para a adoção de uma prática voltada para treinamento da diversidade, é necessário que a organização, principalmente a área de Recursos Humanos, acompanhe a finalidade do programa e apoie, gerando uma oportunidade real de imersão de uma cultura organizacional que promova a diversidade e inclusão, sendo apenas um ponto de partida para incentivar as experiências pessoais de cada um com a diversidade (Chavez & Weisinger, 2008).

A prática de sensibilização no processo de inclusão das pessoas com deficiência na organização é essencial. Os indivíduos envolvidos devem ser conscientizados, com o intuito de promover a gestão da diversidade e destacar a importância da diversidade, evitando assim possíveis suposições e julgamentos (Maccali *et al.*, 2015). Para que a inclusão ocorra de forma harmoniosa em uma organização, é fundamental que haja comunicação e ajuste entre o indivíduo e a empresa, ou seja, socialização (Martinez, 2008). Esse processo estruturado ajuda na socialização das pessoas com deficiência a fim de que ocorra de forma agradável, alinhada com os valores e cultura da empresa e então seja possível ter resultados positivos de forma rápida. A socialização é a interação e entendimento entre o indivíduo e a organização, podendo ser assumida como parte do desenvolvimento, e nesse processo a pessoa com deficiência aprende a desempenhar os diversos papéis que ocupa na sociedade (Shinyashiki, 2002).

A construção de uma carreira e o sentido do trabalho para as pessoas com deficiência são justificados pelo efeito que o trabalho provoca na vida dessas pessoas, uma vez que elas saem da condição de isolamento social e dependência financeira e passam a criar seus próprios vínculos em outros espaços, com outros indivíduos e desempenhando outras atividades (Lima *et al.*, 2013)

A concepção de carreira nasceu com a sociedade industrial capitalista, ou seja, o modelo foi criado sob ideias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social. Após a Segunda Guerra Mundial houve crescimento da complexidade do mundo organizacional, de acordo com a visão de carreira (Dutra, 2012).

O termo carreira pode ter vários significados, como carreira como mobilidade vertical, independentemente da área, profissão ou organização; carreira como profissão - médico, advogado, professor; carreira como sequência de empregos ao longo da vida, que parte do princípio de que todos os trabalhadores têm carreira, independentemente da direção *up/down*; e carreira como sequência de experiências relacionadas a funções ao longo da vida, não se limitando a funções profissionais (Hall, 2002).

De acordo com Bendassoli (2009), carreira pode significar emprego assalariado, sentimento de pertencimento a um grupo profissional, vocação (algo que é feito com alto nível de comprometimento afetivo) ou apenas uma ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação). Tratando-se de um profissional com ou sem deficiência, é preciso que a organização ofereça espaços de desenvolvimento e acompanhamento para mais clareza das perspectivas profissionais internas, permitindo-o canalizar esforços a favor do desenvolvimento de sua carreira (Veloso, Dutra, Fischer, Pimentel, Silva & Amorim, 2011).

A inclusão das pessoas com deficiência nas organizações ainda perpassa por desafios e barreiras, por isso a Lei nº. 8.213/91 se mostra ainda muito valiosa e uma importante ferramenta para esse público. A carreira das pessoas com deficiência nas organizações implica ultrapassar e vencer obstáculos que vão desde a competitividade com profissionais que estão com nível de escolaridade mais alto até os preconceitos e as barreiras de diversas formas. De acordo com os dados do Ministério da Economia, por meio do RAIS (Brasil, 2019), o número de pessoas com deficiência empregadas é de 1% e sua remuneração média não ultrapassa R\$ 2.655,51, o que mostra que as pessoas com deficiência estão, em sua grande maioria, nos cargos iniciais das empresas e que o tema carreira ainda é um desafio.

2.3.1 Acessibilidade e tecnologias assistivas

A acessibilidade é um dos relevantes fatores a serem considerados pelas organizações no momento da contratação de uma pessoa com deficiência. A locomoção de qualquer pessoa nos variados ambientes, não só as com deficiência, é fundamental para sua adaptação (Monteiro, Oliveira, Rodrigues & Dias, 2011).

Historicamente, a origem do termo acessibilidade para designar a condição de acesso das pessoas com deficiência está atrelada ao surgimento dos serviços de reabilitação física e profissional, no final da década de 1940. A questão da acessibilidade passou a ser mais discutida no Brasil a partir da década de 1990, para referir-se não só à reabilitação, mas atrelada também a saúde, educação, transporte, mercado de trabalho e ambientes físicos internos e externos, não se restringindo apenas aos aspectos arquitetônicos (Sasaki, 2005).

De acordo com o artigo 8º do Decreto 5.296, de 02 de dezembro de 2004, acessibilidade quer dizer:

[...] condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos

dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida (Brasil, 2004, s.p.).

A acessibilidade vem sendo discutida há alguns anos, e foi no início da década de 1960, que se iniciaram mudanças em países como Japão, EUA e nações europeias. Esses países reuniram-se e criaram, no ano de 1963, em Washington, a *Barrier Free Design*, uma comissão com o objetivo de discutir desenhos de equipamentos, edifícios e áreas urbanas adequadas à utilização por pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida (Cambiaghi, 2007).

Em 1987, o americano Ron Mace, arquiteto que necessita do uso de cadeira de rodas e respirador artificial, criou a terminologia *Universal Design*. Acreditava que esse não seria o surgimento de uma nova ciência ou estilo, mas sim a compreensão da necessidade de aproximar o que se projeta e produz à realidade de todas as pessoas, para que se possa tornar os ambientes utilizáveis por todos. Assim, Mace, em conjunto com arquitetos e defensores dos mesmos ideais, criou um grupo para estabelecer os sete princípios do desenho universal, sendo os conceitos mundialmente utilizados e adotados em qualquer programa de acessibilidade plena (Cambiaghi, 2007). O Quadro 3 apresenta os sete princípios da acessibilidade e explicação sobre cada um deles.

Quadro 3 - Os sete princípios da acessibilidade

Ordem	Princípio	Do que se trata?
1	Igualitário	São espaços, objetos e produtos que podem ser utilizados por pessoas com diferentes capacidades, tornando os ambientes iguais para todos.
2	Adaptável	<i>Design</i> de produtos ou espaços que atendem pessoas com diferentes habilidades e diversas preferências, sendo adaptáveis para qualquer uso.
3	Óbvio	De fácil entendimento para que uma pessoa possa compreender, independentemente de sua experiência, conhecimento, habilidades de linguagem, ou nível de concentração.
4	Conhecido	Quando a informação necessária é transmitida de forma a atender às necessidades do receptor, seja ela uma pessoa estrangeira, com dificuldade de visão ou audição.
5	Seguro	Previsto para minimizar os riscos e possíveis consequências de ações acidentais ou não intencionais
6	Sem esforço	Para ser usado eficientemente, com conforto e com o mínimo de fadiga.
7	Abrangente	Estabelece dimensões e espaços apropriados para o acesso, alcance, manipulação e uso, independentemente do tamanho do corpo (obesos, anões, etc.), da postura ou mobilidade do usuário (pessoas em cadeira de rodas, com carrinhos de bebê, bengalas, etc.).

Fonte: elaborado pela autora a partir Cambiaghi (2007).

O desenho universal, de acordo com o Instituto Ethos (2002), tem como finalidade criar ambientes, serviços, programas e tecnologias de forma segura e autônoma para todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou readaptação futura, pois desde a sua concepção já estará em um modelo que se adéqua a todas as pessoas, tenham elas deficiência ou não.

A utilização de tecnologias que facilitem a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho é fundamental para o sucesso desse processo, e os recursos de tecnologia assistiva (TA) são um exemplo (Maia & Carvalho-Freitas, 2015).

É possível encontrar a aplicação de ajudas tecnológicas desde a Antiguidade, como bengalas, ganchos e mãos de madeira, entre outros recursos (Garcia & Galvão Filho, 2012). Dessa forma, a TA não se refere apenas a aparatos de origem eletrônica.

O Comitê de Ajudas Técnicas (CAT), responsável por estudos e proposição de políticas públicas da Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República (SEDH/PR), conceitua a tecnologia assistiva como:

[...] uma área do conhecimento, de característica interdisciplinar, que engloba produtos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivam promover a funcionalidade, relacionada à atividade e participação, de pessoas com deficiência, incapacidades ou mobilidade reduzida, visando sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social (Brasil, 2009, p.9).

Fica notório que a relevância das tecnologias assistivas para as pessoas com deficiência está na melhora adquirida na acessibilidade dessas pessoas aos diferentes ambientes que frequentam e na realização de atividades que fazem parte de suas vidas. As tecnologias assistivas proporcionam oportunidades a esse grupo socialmente excluído, fazendo com que as barreiras provocadas pela deficiência sejam neutralizadas (Maia & Carvalho-Freitas, 2015). Além disso, a TA favorece o combate ao preconceito, pois permite que a pessoa com deficiência possa se relacionar e desempenhar suas atividades em condições semelhantes às aquelas sem deficiência. A convivência social facilitada pela TA proporciona autoestima à pessoa com deficiência e promove a eliminação de discriminações por meio do respeito construído nessas relações (Damaceno & Galvão Filho, 2002).

A adaptação da pessoa com deficiência na organização está diretamente ligada ao quanto o ambiente estará acessível para o seu desenvolvimento, de acordo (Ribeiro & Carneiro, 2009). Devido a esse fato, as organizações tendem a manifestar preferência, durante o processo seletivo, pelos profissionais que possuem deficiências menos graves ou com nível mais baixo de comprometimento, uma vez que o processo de adaptabilidade e acessibilidade no ambiente teria menos impacto. No entanto, a utilização de tecnologias assistivas pode facilitar a adaptação e desempenho dos profissionais com deficiência (Assis & Carvalho-Freitas, 2014).

Entre as pessoas com deficiência que se encontram empregadas, há uma parcela maior daquelas cuja deficiência é física ou auditiva quando comparadas às que apresentam quadro de deficiência visual, múltipla e intelectual (Suzano, 2011). Acrescentam-se a isso dados do

relatório da RAIS (Brasil, 2019), que indicam que, do total de 486 mil vínculos empregatícios de pessoas com deficiência no Brasil, apenas 8,9% são representados por pessoas com deficiência de natureza intelectual e 1,8% de deficiência múltipla. A partir desses dados verifica-se que a dificuldade referente à inclusão das pessoas com deficiência, quanto ao seu acesso ao mercado de trabalho, está relacionada não apenas ao fato de se ter uma deficiência, mas também ao tipo da deficiência e nível de esforço que a organização terá para incluir o profissional.

Grande parte das pessoas com deficiência desconhece suas competências, habilidades e não possui qualificações. Então, muitas vezes não agregam valor como deveriam às instituições, dificultando o processo de inclusão. A adequação da pessoa com deficiência para realizar uma atividade na organização não deve ser vista apenas como um treinamento para a execução de uma tarefa, mas sim para um real conhecimento e domínio da função com foco no desenvolvimento do profissional. A responsabilidade da adaptação do profissional que possui deficiência precisa ser compartilhada entre gestores, recursos humanos, diretoria e equipe que trabalhará ao lado da pessoa com deficiência (Matos & Domingos, 2016).

A adaptação do profissional com deficiência está diretamente ligada ao apoio recebido pelos profissionais envolvidos no seu processo de inclusão e de ferramentas que reduzam ou eliminem suas dificuldades funcionais, como, por exemplo: tecnologias de acesso ao computador e à internet para pessoas com deficiência visual e motora, sintetizadores de voz, livros falados, sinalização e alarmes sonoros e luminosos, folheadores eletrônicos para tetraplégicos, serviço de impressão em Braille, serviço de mensagens e *vibracall* em telefones para pessoas com deficiência auditiva, banheiros adaptados para cadeirantes, corrimão nas paredes para facilitar a locomoção de pessoas com deficiência visual, entre outros. Todas essas ferramentas foram desenvolvidas com o objetivo de permitir o aumento da autonomia e independência da pessoa com deficiência (Matos & Domingos, 2016).

A adaptação é uma área multidisciplinar que compreende recursos, estratégias, metodologias, práticas e serviços, com o fito de promover a funcionalidade e participação de pessoas com incapacidades, visando autonomia, qualidade de vida e inclusão social nas organizações (Pelosi & Nunes, 2009). No Brasil, o uso das técnicas de TAs ainda é muito restrito. Essa restrição deve-se a motivos oriundos da falta de conhecimento a respeito das tecnologias disponíveis, falta de orientação pelos profissionais da área de reabilitação, alto custo da sua utilização, carência de produtos no mercado e falta de financiamento para a pesquisa (Andrade & Pereira, 2009).

A eliminação de barreiras e a adoção de um modelo de gestão baseado na Responsabilidade Social Empresarial (RSE) aumenta a possibilidade de inclusão e melhora a produtividade e o desempenho dos empregados em suas funções. O que de fato, porém, fará a edificação da inclusão profissional e social das pessoas com deficiência é uma mudança de atitude da população para com esse grupo. Tal mudança se consubstanciará no relacionamento diário, nas atitudes de todos os envolvidos no processo, na formação pessoal e profissional dos que atuam com a pessoa com deficiência (Monteiro *et al.*, 2011).

A noção de acessibilidade e adaptação vinculada à ideia do desenho universal constituiu-se em um dos elementos e soluções inclusivas de fundamentação ao disposto no conteúdo legal, tratada na Lei nº. 10.048/2000 e na Lei nº. 10.098/2000, que foram regulamentadas pelo Decreto nº. 5.296/2004 (Monteiro *et al.*, 2011). A primeira lei determina a prioridade de atendimento às pessoas com deficiência e a segunda estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

A Lei nº. 10.098/2000 trata da acessibilidade de forma ampla: acesso aos espaços públicos e edificações, moradias, bens culturais imóveis, todos os modais de transportes coletivos e terminais de embarque e desembarque. Essa lei assegura a acessibilidade na comunicação e informação; telefonia fixa e móvel; legendas; janela com intérprete da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS); audiodescrição (narrativa de imagens para cegos) na televisão, no cinema, no teatro, em campanhas publicitárias e políticas; *sites* acessíveis e tecnologia assistiva (equipamentos que conferem autonomia, desde talher adaptado à embreagem manual de carro ou o programa computacional de leitura da tela para cegos).

A acessibilidade é um pilar essencial para a inclusão das pessoas com deficiência nas organizações. A partir do momento em que não existe mais essa barreira, a deficiência em si é eliminada e o foco é deslocado para barreiras atitudinais da sociedade. Apoiadas nisso, as organizações passam a se preocupar com o compromisso de garantir respeito e igualdade de tratamento e assegurar a continuidade da acessibilidade às pessoas com deficiência a todos os meios de que necessitem para exercer suas funções (Rezende & Carvalho-Freitas, 2014).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, sendo: o método escolhido, a abordagem privilegiada, os instrumentos utilizados na coleta dos dados e a técnica de análise desses dados, conforme segue.

3.1 Abordagem e método da pesquisa

A profundidade que se esperava para este estudo e com o objetivo de analisar as políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência sob múltiplos olhares deu à abordagem qualitativa o *status* de ferramenta mais adequada.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Gaskell (2002), é utilizada quando se pretende mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes. O mundo social não é um conhecido natural e sem problemas, pelo contrário, é diariamente construído por pessoas em suas vidas rotineiras e não apenas em condições que elas mesmas estabeleceram (Gaskell, 2002). Assim, aprofundar nas narrativas dos agentes envolvidos contribui para entender suas crenças, valores e aspectos comportamentais, permitindo analisar o seu alinhamento com as políticas e práticas da inclusão das pessoas com deficiência na organização.

Alinhado à abordagem qualitativa, optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa selecionado para o desenvolvimento do trabalho que se propôs realizar. Esse método é recomendado por Yin (2005), pois permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de um contexto específico de eventos da vida real. Gerring (2004) preleciona que o estudo de caso tem dupla função: examinar o que é particular para determinada unidade e o que é geral. Uma característica peculiar ao estudo de caso é o fato de ele examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes (Yin, 2005).

A unidade de análise pode ser um indivíduo, um programa ou pode referir-se à implantação de determinado projeto ou mudança organizacional, estando diretamente relacionada à definição do que é o caso em questão e à forma pela qual as questões de estudo foram definidas (Bressan, 2000). Reforçando essa teoria, Meyer (2001) afirma que o estudo de caso pode ser aplicado em uma ou mais organizações, adaptando-se aos processos e ao âmbito do fenômeno em estudo.

No entendimento de Eisenhardt (1989), o estudo de caso tem a capacidade de combinar métodos de coleta de dados utilizando arquivos, questionários e observação. Por ser um

processo complexo, o trabalho de identificação dos dados deve considerar múltiplos observadores e duas estratégias que conduzam à obtenção de entendimentos diversos. Portanto, a utilização de coletas individualizadas em fontes de dados distintas consente que as análises sejam cruzadas e originem um construto mais bem delineado, e por isso mais pertinente e confiável.

Neste trabalho a unidade de análise é uma indústria multinacional do ramo de fundição de alumínio para a indústria automobilística, com 36 plantas produtivas presentes em 16 países. A planta escolhida para o estudo está localizada no Brasil, no estado de Minas Gerais, com mais de 30 anos de experiência e média de 1.100 empregados, sendo que o seu faturamento anual gira em torno de 650 milhões de reais. A área de RH possui cerca de 30 pessoas considerando-se todos os subsistemas, sendo que a área de Recrutamento e Seleção é composta de uma equipe de três analistas, um assistente e uma gestora. A responsabilidade pela contratação de pessoas com deficiência é dividida entre esses analistas de acordo com a área de atuação interna de cada um deles.

A viabilidade da pesquisa se deu pelo contato próximo com a organização e disponibilidade para a realização do estudo. Destaca-se que a empresa escolhida reúne peculiaridades da indústria automobilística de movimentação de pessoal de acordo com a demanda do mercado e condições de trabalho de risco. A contratação das pessoas com deficiência é um tema relevante nessa organização e que é trabalhado há vários anos com diferentes iniciativas, sendo o objetivo ser uma organização cada vez mais diversificada e referência no tema inclusão. A gerente de Recursos Humanos reforçou que a contratação de pessoas com deficiência não é pensada apenas sob o enfoque da obrigatoriedade da cota, mas sim pelas competências e habilidades de cada profissional, independentemente de sua deficiência.

3.2 Estratégia de coleta de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas duas etapas. A primeira foi dedicada à análise documental, em que foi verificado o histórico de contratação das pessoas com deficiência, as políticas e práticas existentes referentes a treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, programas sociais, retenção, valores e crenças que a organização dissemina, registros internos em geral, documentos fiscais, relatórios e o *site* institucional, visando assim ter uma visão geral da organização.

A segunda etapa foi constituída por entrevistas semiestruturadas realizadas com os empregados que possuem deficiência, de diversas áreas, com o profissional de Recursos Humanos (RH) e com gestores que contam em seu quadro com profissionais com algum tipo de deficiência. O critério de saturação foi utilizado para definir o número de entrevistados. A falta de novos temas e a reincidência de conteúdo nas entrevistas foram evidências de que as principais ideias já haviam sido levantadas (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

A realização das entrevistas semiestruturadas ocorreu a partir do uso de roteiros presentes nos Apêndices, sendo: Apêndice A - Roteiro de entrevista para empregados com deficiência; Apêndice B - Roteiro de entrevista para gestores que possuem pessoas com deficiência em sua equipe; e Apêndice C - Roteiro de entrevista para a área de Recursos Humanos.

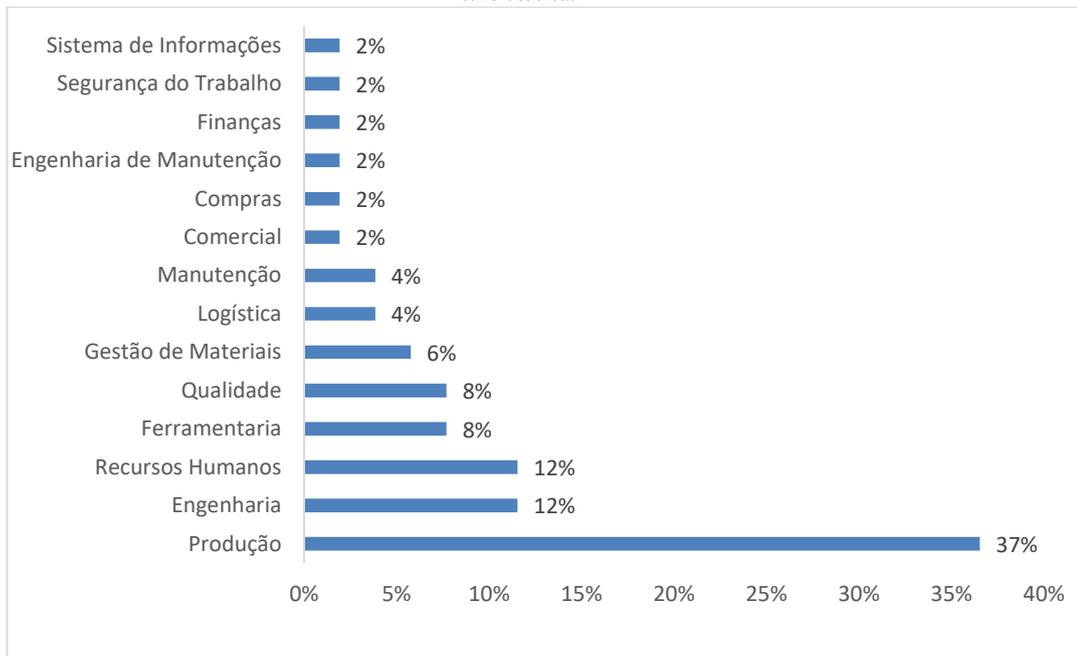
No Quadro 4 apresentam-se os 14 profissionais que foram entrevistados. A seleção desses profissionais levou em consideração a diversidade de áreas, cargos e tipos de deficiência dos profissionais, não havendo escolha de forma pessoal.

Quadro 4 - Empregados entrevistados – 14 pessoas com deficiência									
Entrevistado	Deficiência	Gênero	Idade	Cargo	Escolaridade	Área	Faixa salarial R\$	Porta de entrada	Tempo de empresa (anos)
Brasil	Visual	Masculino	25	Analista <i>trainee</i>	Sup.completo	Logística	4.000 – 5.000	Programa <i>trainee</i>	0,6
Canadá	Audição	Masculino	33	Técnico sistema informação	Ensino méd. completo	Sistema de Informações	3.000 – 4.000	Admissão pontual	9
Chile	Físico	Masculino	42	Especialista industrial	Sup.completo	Operações	Acima de 7.000	Reabilitado	21
China	Visual	Feminino	38	Auxiliar administrativo	Ensino méd. completo	Qualidade	Até 2.000	Programa aprendiz	3
Dinamarca	Físico	Feminino	25	Analista <i>trainee</i>	Sup.completo	Comercial	4.000 – 5.000	Programa <i>trainee</i>	0,6
Dubai	Físico	Masculino	25	Auxiliar administrativo	Ensino méd. completo	Operações	Até 2.000	Admissão pontual	4
Egito	Físico	Masculino	32	Auxiliar administrativo	Ensino méd. completo	Operações	Até 2.000	Programa aprendiz	6
França	Físico	Feminino	30	Analista recursos humanos	Sup.completo	RH	3.000 – 4.000	Admissão pontual	1
Irlanda	Físico	Feminino	24	Analista <i>trainee</i>	Sup.completo	Finanças	4.000 – 5.000	Programa <i>trainee</i>	0,6
Japão	Físico	Masculino	29	Técnico cadista	Ensino méd. completo	Manutenção	3.000 – 4.000	Programa aprendiz	8
Luxemburgo	Físico	Masculino	30	Analista novoc programas	Sup.completo	Engenharia	2.000 – 3.000	Admissão pontual	1
México	Mental	Masculino	35	Auxiliar administrativo	Ensino méd. completo	Operações	Até 2.000	Reabilitado	8
Romênia	Físico	Masculino	29	Analista <i>trainee</i>	Sup.completo	Engenharia	4.000 – 5.000	Programa <i>trainee</i>	0,6
Panamá	Intelectual	Masculino	32	Auxiliar administrativo	Ensino médio completo	Gestão de Materiais	Até 2.000	Programa aprendiz	0,5

Fonte: elaborado pela autora.

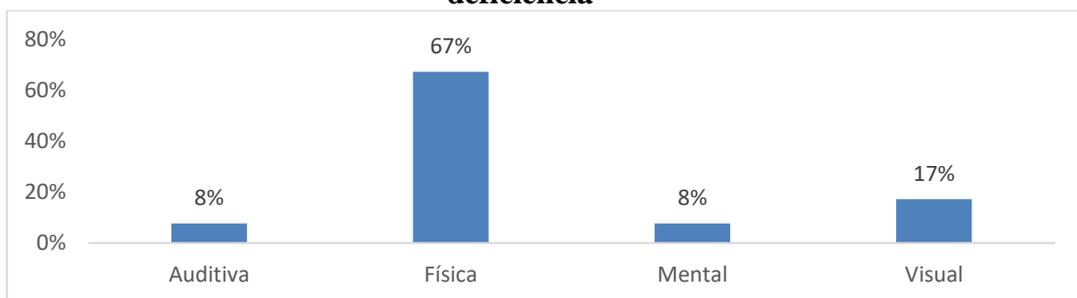
Para o melhor entendimento do mapeamento geral das pessoas com deficiência admitidas e ativas dentro da organização, os gráficos 1, 2 e 3 ilustram: as áreas que possuem pessoas com deficiência, tipos de deficiência e gênero.

Gráfico 1 - Pessoas com deficiências admitidas versus áreas em que estão alocadas



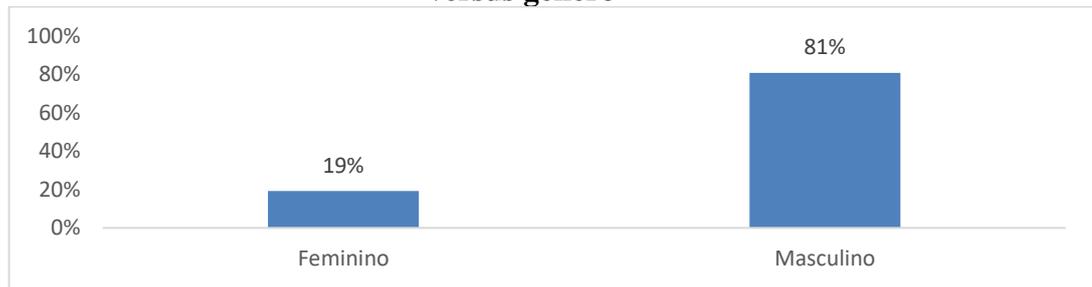
Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 2- Pessoas com deficiência admitidas na organização versus tipo de deficiência



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 3 - Porcentagem das pessoas com deficiência admitidas na organização versus gênero



Fonte: elaborado pela autora.

Atualmente a organização possui 52 empregados com deficiência e o total do quadro é de 1.162. Como pode ser verificado no gráfico 1, a maior parte dos profissionais com deficiência está alocada na área Produtiva, Engenharia e Recursos Humanos. A maior parte das pessoas com deficiência admitidas são pessoas com deficiência física, porém é possível encontrar pessoas com deficiência visual, auditiva e mental, de acordo com o gráfico 2. Outro ponto destacado é que a maioria das pessoas contratadas é do gênero masculino, o que reflete a realidade da organização, com predominância masculina.

Para que a organização atendesse ao percentual mínimo previsto pela cota, que seria de 5%, deveria ter 58 empregados com deficiência. A esse respeito, a área de Recursos Humanos justificou que a indústria pesquisada possui várias oscilações de contratações durante o ano de acordo com a demanda do mercado automotivo. Nos últimos meses houve aumento na contratação de empregados para a área produtiva, o que ocasionou o aumento da cota. Também foi destacado que a indústria trabalha em várias frentes para a contratação de pessoas com deficiência e, durante a realização desta pesquisa, em parte do tempo a organização esteve com a cota cumprida em 5%, conforme estipulado pela lei. Há também momentos em que a organização ultrapassa esse percentual, mas foi enfatizado pela área de RH que isso é um grande desafio e que o trabalho precisa ser contínuo e ter um profissional dedicado ao tema.

O objetivo foi entrevistar uma quantidade de empregados com deficiência levando em consideração a saturação dos dados. As entrevistas foram realizadas com esse critério preestabelecido, além de mesclar empregados de diferentes áreas e cargos, com o intuito de ter diferentes percepções. No momento em que foi possível observar algumas respostas semelhantes e sem trazer dados novos, entendeu-se que as entrevistas tinham atingido o objetivo proposto da saturação de dados.

O Quadro 5 relaciona os gestores entrevistados que têm algum profissional com deficiência em sua equipe. A definição dos entrevistados se deu pelo critério de conseguir

lideranças novas e antigas na organização, áreas distintas de atuação, além da disponibilidade em participar da pesquisa. A escolha almejou conseguir analisar de forma mais completa os dados coletados por meio dos empregados com deficiência e dos seus gestores.

Quadro 5 - Gestores entrevistados

Código dos entrevistados	Função na Empresa	Escolaridade	Tempo na empresa (anos)
G1	Gestor de Produção	Superior Completo	23
G2	Gestora Gestão de Materiais	Superior Completo	15
G3	Gestora Comercial e Vendas	Superior Completo	13
G4	Gestor Qualidade	Superior Completo	27
G5	Gestora Sistema de Informações	Superior Completo	9
G6	Gestor Novos Programas	Superior Completo	2
G7	Gestora Recursos Humanos	Superior Completo	1

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 6 apresentam-se a gestora e a analista de recursos humanos entrevistadas, representando a área de RH da organização. As profissionais responderam às perguntas referentes aos subsistemas de RH.

Quadro 6 - Profissionais da área de RH entrevistados

Código dos entrevistados	Função na Empresa	Escolaridade	Tempo na empresa (anos)
RH1	Gestora de Recursos Humanos	Superior Completo	1
RH2	Analista Recursos Humanos	Superior Completo	2

Fonte: elaborada pela autora.

3.3 Estratégia de análise de dados

Após obter os dados das duas etapas de coleta, estes foram codificados e categorizados de acordo com as categorias e subcategorias preestabelecidas para cada objetivo (Quadro 7).

Quadro 7 - Objetivos específicos com categorias e subcategorias

Objetivos Específicos	Categorias	Subcategorias	Público-alvo
Identificar as políticas e práticas adotadas pela organização e os processos da área de RH para a inclusão de pessoas com deficiência	Políticas e práticas para a inclusão	-Cumprimento da lei de cotas, contratação de pessoas com deficiência e cargos ocupados por pessoas com deficiência -Programa de inclusão -Recrutamento e seleção -Sensibilização de líderes e equipe -Treinamento, desenvolvimento e acompanhamento -Remuneração Satisfação no trabalho e retenção	-Área de Recursos Humanos -Gestores que atuam diretamente com pessoas com deficiência -Empregados com deficiência
Descrever a experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência na organização e possíveis preconceitos enfrentados	Experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência	-Organização inclusiva -Acolhimento e repasse de atividades -Preconceito e discriminação -Carreira da pessoa com deficiência	-Área de Recursos Humanos -Gestores que atuam diretamente com pessoas com deficiência -Empregados com deficiência
Identificar necessidade de acessibilidade e adaptações para a pessoa com deficiência	Acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas	Não há	-Área de Recursos Humanos -Gestores que atuam diretamente com pessoas com deficiência -Empregados com deficiência
Compreender a atuação e o papel do gestor no processo de inclusão de pessoas com deficiências dentro da organização	Papel do gestor	-Envolvimento e autonomia para inclusão -Produtividade e avaliação de desempenho da pessoa com deficiência -Desenvolvimento como gestor de pessoas com deficiência -Desafios da inclusão para o gestor	-Área de Recursos Humanos -Gestores que atuam diretamente com pessoas com deficiência -Empregados com deficiência

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 7 descreve os objetivos específicos e as categorias e subcategorias a eles associadas e que foram utilizadas como base para a elaboração do roteiro das entrevistas e análise dos dados.

O intuito da categorização foi obter uma visão geral do cenário a ser estudado. Os dados tiveram como base o referencial teórico e os objetivos da pesquisa. Dessa forma, de acordo com Bauer (2002), o estudo tem mais confiabilidade e menos chances de ter conclusões equivocadas.

A triangulação foi utilizada no trabalho para se obter mais confiabilidade nos resultados obtidos. Maxwell (1996, p. 245) acredita que a triangulação “reduz o risco de que as conclusões de um estudo reflitam enviesamentos ou limitações próprias de um único método” pelo que conduz a “conclusões mais credíveis”.

A triangulação, de acordo com Denzin & Lincoln (2000), é uma ferramenta ou uma estratégia de validação. A combinação de diferentes perspectivas significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Informações advindas de diversos materiais e a participação de vários investigadores num só estudo devem

ser vistas como uma estratégia para acrescentar rigor, amplitude, complexidade e profundidade a qualquer investigação.

No final da década de 70, Denzin (1978) identificou quatro tipos de triangulação: triangulação de dados, triangulação do investigador, triangulação da teoria e triangulação metodológica. Para o estudo em questão, foram considerados dois métodos: triangulação de dados e triangulação metodológica.

A triangulação de dados significa coletar dados e fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos (Denzin, 1978). O método foi utilizado ao comparar informações obtidas do *site* institucional da empresa, políticas e entrevistas semiestruturadas de diferentes fontes (pessoa com deficiência, profissional de RH e gestores).

A triangulação metodológica refere-se ao uso de múltiplos métodos para obter os dados mais completos e detalhados possíveis sobre o fenômeno. Ela foi utilizada, nesta pesquisa, com a finalidade de compreender melhor os diferentes aspectos de uma realidade e evitar o enviesamento de um método único. Foram usados os métodos pesquisa documental e entrevista.

Para a análise dos dados qualitativos foi usada a análise de conteúdo, que de acordo com Silva & Fossá (2017) é uma técnica que avalia o que foi dito nas entrevistas ou o que observado pelo pesquisador. Para Bardin (2011), trata-se de um conjunto de técnicas que intenta obter indicadores por métodos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, buscando melhor compreensão de uma comunicação ou discurso.

Bardin (2011) destaca o rigor para ser realizada a análise de conteúdo e que deverá passar por três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise o foco foi realizar uma leitura de todo o material e entrevistas coletadas e inserir os dados nas categorias já preestabelecidas (Quadro 8) – *a priori* –, sem deixar de verificar a possibilidade de surgimento de novas categorias, não previamente identificadas – categorias *a posteriori*, como propõe Bardin (2011). Em seguida, ainda nessa etapa, foi possível realizar a organização dos dados.

A fase de exploração do material teve como meta a codificação do material, que compreende uma transformação a partir dos dados brutos por meio de regras precisas no tocante ao recorte, agregação e enumeração, permitindo uma descrição exata das características do conteúdo analisado (Bardin, 2011).

Por último, foi realizada a fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados brutos, que foram abordados de forma a analisar quais foram os mais significativos e válidos para a pesquisa em questão, sendo necessário captar conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material. Esse processo é feito por análise comparativa, por meio da

justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes (Silva & Fossá, 2017).

Por fim, ressalta-se que os procedimentos metodológicos detalhados neste capítulo foram definidos de forma a buscar o alcance dos objetivos traçados na pesquisa, analisando as políticas e práticas de inclusão da pessoa com deficiência sob o seu próprio olhar, de seu gestor direto e do profissional de RH.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados desta pesquisa ocorreu de acordo com a categorização preestabelecida a partir dos objetivos específicos definidos. Por sua vez, a discussão dos resultados buscou referência na literatura do tema em questão. Os próximos subcapítulos estão organizados desta forma: caracterização dos entrevistados; políticas e práticas para a inclusão; experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência; acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas; e, papel do gestor.

4.1 Caracterização dos entrevistados

Neste subcapítulo estão descritas as características dos respondentes e a perspectiva de cada entrevistado referente à inclusão das pessoas com deficiência na Zeta.

4.1.1 Pessoas com deficiência

As pessoas que participaram deste estudo e que possuem algum tipo de deficiência são profissionais que trabalham na Zeta, em áreas administrativas e áreas produtivas. Durante a pesquisa houve o cuidado em convidar profissionais de diferentes setores, cargos e nível de escolaridade. O empregado que possui menos tempo de empresa está há seis meses e o que possui mais tempo está há 21 anos.

Os nomes fictícios utilizados para os entrevistados – nomes de países – foram assim escolhidos como uma forma de lembrar ao leitor que as pessoas com deficiência estão em todo o mundo, não apenas na organização estudada. Foram entrevistados 14 profissionais com deficiência, sendo que nove possuem alguma deficiência física, dois possuem deficiência visual, dois com deficiência mental e um, auditiva. A seguir encontra-se breve descrição sobre esses respondentes, já anteriormente apresentados no Quadro 4 do capítulo 3, Metodologia.

Brasil: 25 anos de idade, solteiro, sem filhos, ensino superior completo, seis meses de empresa e possui visão monocular, ou seja, enxerga apenas de um olho, o direito. A visão monocular ainda é um caso controverso, pois a lei não a enquadra como pessoa com deficiência, porém em entendimento do Superior Tribunal de Justiça (Súmula nº 377) candidatos com visão monocular se enquadram como pessoa com deficiência para concorrer a vagas em concurso público. (Superior Tribunal de Justiça, 2009). A admissão na Zeta não é feita através de concurso público, no entanto a área médica da Zeta esclareceu que todos os laudos do candidato

foram encaminhados para o Ministério Público e o empregado está enquadrado na lei de cotas para pessoa com deficiência. Brasil informa que, apesar de enxergar com um único olho, isso não o impede de fazer as coisas e que, antes de entrar na organização, conseguiu realizar uma cirurgia para correção do olho esquerdo, assim sua deficiência ficou praticamente imperceptível, o que em muito melhorou sua autoestima. Brasil participou do processo seletivo Programa *Trainee* focado para pessoas com deficiência, foi aprovado e mudou-se para Minas Gerais há seis meses, pois sua família é do Rio de Janeiro. Ele trabalha na área de Logística e Programação de Produção, quer continuar construindo sua carreira e constituir sua família. Antes de trabalhar na Zeta, Brasil teve apenas uma experiência de estágio, sua primeira oportunidade em vaga como empregado efetivo foi na Zeta.

Canadá: 33 anos de idade, casado, dois filhos, ensino médio completo, 10 anos de empresa e possui deficiência auditiva bilateral. A área médica da Zeta esclareceu que o empregado possui deficiência moderada bilateral e que os laudos do empregado foram encaminhados para o Ministério Público, que o enquadrou como pessoa com deficiência. Canadá ingressou na Zeta como auxiliar industrial e quando entrou para sua área de trabalho os colegas não sabiam da sua deficiência, mas com o tempo começaram a perceber que, em vários momentos, ele não entendia o que os colegas falavam ou não respondia a questionamentos de sua liderança. Foi assim que descobriram sua deficiência e passaram a ter mais atenção ao conversar com Canadá. Ele participou de alguns processos seletivos internos, hoje atua como técnico na área de Engenharia Industrial, quer continuar construindo sua carreira na Zeta e informou ter muito orgulho pelo que já conquistou. Antes de entrar na Zeta, Canadá teve experiências temporárias e, por isso, considera a Zeta como sendo o seu primeiro emprego.

Chile: 42 anos de idade, solteiro, sem filhos, superior completo, 21 anos de empresa e possui deficiência física. Chile entrou na Zeta como auxiliar industrial e após um ano teve um acidente de trabalho, quando parte dos seus dedos e de sua mão ficaram presas em uma máquina, perdendo parte desses membros. Isso o levou a ficar afastado por alguns meses e informou que ao voltar do afastamento houve um período de adaptação, mas que logo retornou às suas atividades normais. Chile informa que nunca deixou que a deficiência o prejudicasse, participou de vários processos seletivos, estudou e hoje ocupa o cargo de especialista industrial. Antes de entrar na Zeta, Chile trabalhou em, pelo menos, duas empresas em cargos operacionais. Atualmente cuida da sua mãe doente e informou que a Zeta é a sua segunda casa.

China: 38 anos de idade, divorciada, dois filhos, ensino médio completo, três anos de empresa e possui baixa visão (visão abaixo de 20% nos dois olhos). A entrevistada informa que quando entrou na organização houve muita dificuldade por parte das pessoas quanto a

entenderem qual era a sua deficiência, que não se mostra perceptível. China precisava falar para alguns colegas sobre a sua deficiência e as dificuldades. Ela disse que, ao entrar em qualquer lugar da organização, rapidamente já ia gravando onde ficava cada mesa, máquina e local onde os colegas sentavam e que a tecnologia a ajudou muito. China participou do Programa Inclusão Social Aprendizes em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), entrou na Zeta como aprendiz administrativo e após um ano e meio foi contratada para a área da Qualidade. Atualmente ocupa o cargo de auxiliar administrativo e confirmou já ter trabalhado, antes da Zeta em, pelo menos outras duas empresas, com atividades de serviços gerais e auxiliar administrativo. China mora com sua mãe, que também é uma pessoa com deficiência, e com seus dois filhos, que possuem autismo. Informou querer crescer na empresa para dar melhores condições à família.

Dinamarca: 25 anos de idade, solteira, sem filhos, ensino superior completo, seis meses de empresa e com deficiência física. A entrevistada teve câncer durante a adolescência e ficou com sequelas que a deixaram com fraqueza nas pernas. Segundo ela, sua deficiência não a impede de realizar suas atividades e ter uma vida normal. Dinamarca participou do processo seletivo Programa *Trainee* focado para pessoas com deficiência, foi aprovada e mudou-se para Minas Gerais há seis meses, pois sua família é do Rio de Janeiro. A entrevistada já havia feito alguns estágios e atuado na empresa júnior da faculdade. Atualmente trabalha na área de Vendas/Comercial, quer continuar construindo sua carreira e sinalizou que algumas pessoas não a valorizaram quando informou que fora contratada para uma vaga exclusiva para pessoas com deficiência.

Dubai: 25 anos de idade, solteiro, sem filhos, ensino médio completo, quatro anos de empresa e tem deficiência física, uma de suas mãos nasceu com deformidade congênita. O entrevistado informou que é bem adaptado à sua deficiência e que ao entrar na Zeta, sua primeira oportunidade de emprego efetivo, teve dificuldade com uma de suas atividades, que demandava digitar em computador por muitas horas. Após alguns meses seu líder resolveu alterar suas atividades, ajudando-o muito a ser mais bem avaliado. Dubai entrou na Zeta como auxiliar administrativo e desde então permanece no mesmo cargo. Ele disse não ter pretensão de estudar e deseja futuramente sair da organização para abrir um negócio próprio, pois assim conseguiria renda maior.

Egito: 32 anos de idade, divorciado, dois filhos, ensino médio completo, seis anos de empresa e tem deficiência física, nasceu com deformidade congênita na coluna. Egito se mostrou uma pessoa mais retraída e tímida, sua deficiência é perceptível e ele informa que apenas não pode fazer atividades que exijam muito dele em termos físicos. Participou do

Programa Inclusão Social Aprendizizes em parceria com o SENAI, entrou na Zeta como aprendiz administrativo e após um ano e meio foi contratado para a área de Engenharia como auxiliar administrativo. Antes de entrar na Zeta, Egito teve experiência como cobrador de ônibus e, apesar de ter mudado completamente de ramo, ele informa estar satisfeito em trabalhar na Zeta e com o que conseguiu até o momento.

França: 29 anos de idade, divorciada, um filho, ensino superior completo, um ano e meio de empresa e com deficiência neurológica descoberta há alguns anos e que reflete como uma deficiência física em suas pernas. A entrevistada informou que sua deficiência não a impede de ter uma vida normal. França entrou na Zeta como analista de recursos humanos e atualmente trabalha com atração, capacitação e desenvolvimento. Ela disse ter a pretensão de continuar crescendo na área de Recursos Humanos. Antes de entrar na Zeta, França teve algumas experiências profissionais, entre elas, assistente de recursos humanos no segmento de serviços.

Irlanda: 24 anos de idade, solteira, sem filhos, ensino superior completo, seis meses de empresa e tem deficiência física. A entrevistada teve câncer durante a adolescência e ficou com sequelas, ela não possui a escápula esquerda e a cabeça do osso úmero, o que a deixa com algumas dificuldades de utilização do braço. Ela informou que precisa fazer acompanhamentos anuais, mas que sua deficiência não a impede de ter uma vida normal. Irlanda participou do processo seletivo Programa *Trainee* focado para pessoas com deficiência, foi aprovada e pediu demissão do seu último emprego, uma grande empresa do segmento de auditoria. Ela resolveu iniciar na Zeta por ver uma oportunidade de mudança de área e de crescimento na carreira. Trabalha na área de Finanças e tem grandes ambições de continuar crescendo em sua carreira.

Japão: 29 anos de idade, solteiro, sem filhos, ensino médio completo com especialização técnica, oito anos de empresa e com deficiência física, nasceu com deformidade congênita na coluna. O entrevistado informou que apenas precisa ter certo cuidado com atividades que exijam muito dele fisicamente. Japão participou do Programa Inclusão Social Aprendizizes em parceria com o SENAI, entrou na Zeta como aprendiz administrativo e com o término do contrato de aprendizagem foi efetivado como auxiliar administrativo. Participou de recrutamentos internos e atualmente exerce o cargo de técnico cadista na área de Engenharia de Manutenção. Japão disse que, antes da Zeta, trabalhou em outros segmentos, mas eram atividades temporárias.

Luxemburgo: 30 anos de idade, solteiro, sem filhos, ensino superior completo, um ano de empresa e tem deficiência física. O entrevistado teve um acidente de trânsito há poucos anos (antes de entrar na organização) e perdeu o movimento total do braço esquerdo. Luxemburgo informa que a recuperação não foi fácil e que fez algumas cirurgias e várias sessões de terapia,

mas não foi possível ter o movimento do braço de volta, teve que se adaptar a viver de uma nova forma. Luxemburgo participou de um processo seletivo focado para pessoas com deficiência para trabalhar na área de Gestão de Projetos. Antes da Zeta, ele teve experiência de estágio em uma multinacional. Luxemburgo foi admitido na Zeta como analista e informou que tem aprendido muito e que quer crescer e ter um salário melhor.

México: 35 anos de idade, casado, dois filhos, ensino médio completo, oito anos de empresa, possui deficiência mental e física. O entrevistado manifesta quadro crônico de epilepsia e possui deficiência física (dificuldade motora). Atualmente toma remédios e o quadro de epilepsia está controlado. Segundo ele, por conta dos episódios de epilepsia sentiu-se prejudicado no desenvolvimento de sua carreira na Zeta, pois precisou ficar afastado por um período e mudou de um cargo de que gostava muito, mas que oferecia mais riscos à sua saúde. México entrou na Zeta como auxiliar industrial e depois, em decorrência da sua deficiência, passou a trabalhar como auxiliar administrativo na área produtiva. Antes de entrar na Zeta, ele teve outras oportunidades na área produtiva. México tem pretensão de iniciar um curso de Gestão da Qualidade e quer crescer na organização.

Romênia: 29 anos de idade, solteiro, sem filhos, ensino superior completo, seis meses de empresa, com deficiência física. O entrevistado possui nanismo e informou que durante toda a sua vida superou dificuldades e preconceitos quanto à sua deficiência, mas atualmente não vê mais problemas com isso. Ele se mostrou uma pessoa inteligente e esforçada. Romênia participou do processo seletivo Programa *Trainee* focado para pessoas com deficiência, foi aprovado e atualmente trabalha na área de Engenharia. Antes da Zeta teve experiências de estágio. Sua família é do Espírito Santo e veio para Minas Gerais em busca de novas oportunidades. Romênia tem pretensão de crescer e tornar-se gestor futuramente.

Panamá: 33 anos de idade, solteiro, sem filhos, ensino médio completo, quatro meses de empresa e possui deficiência intelectual. Não foi possível ter acesso ao laudo médico do entrevistado, mas é perceptível que sua curva de aprendizagem requer mais atenção e que sua idade fisiológica não está alinhada com a sua idade mental. Panamá é muito esforçado e mostrou sentir muita gratidão pela Zeta e por sua gestora. Ele participou do Programa Inclusão Social Aprendizagem em parceria com o SENAI, entrou na Zeta como aprendiz administrativo e ao término do contrato de aprendizagem foi contratado como auxiliar administrativo na área de Gestão de Materiais (Almoxarifado). Antes da Zeta teve experiência em supermercado como embalador e descarregador de caixas de caminhões. O aprendiz foi um dos *cases* de sucesso do programa e recebeu prêmio de aluno destaque pelo SENAI.

De modo geral, pode-se dizer, então, que esse grupo é composto de 14 trabalhadores com deficiência, sendo quatro mulheres e 10 homens entre 24 e 42 anos. A proporção de homens e mulheres nesta pesquisa vai ao encontro da população dessa indústria, que é composta de quase 90% de homens. Quanto a haver mais pessoas com deficiência física no grupo pesquisado, também pode ser explicado pelo fato de que a deficiência física predomina (80%) entre os empregados da Zeta que possuem algum tipo de deficiência. Esse dado é também compatível com a distribuição de pessoas com deficiência no mercado de trabalho segundo RAIS (2018).

Foi possível identificar que a maioria dos entrevistados tem a Zeta como uma primeira oportunidade de emprego, seja em cargos de aprendizes, auxiliares ou analistas. Os empregados que relataram experiências anteriores exerceram, no geral, atividades temporárias, estágios ou atuaram em cargos operacionais.

4.1.2 Gestores da organização

Os gestores entrevistados neste estudo atuam na Zeta em diversas áreas, sejam administrativas ou produtivas. Houve o cuidado em convidar gestores de diferentes áreas e tempo de empresa, e ao total foram entrevistados sete gestores, sendo quatro mulheres. O gestor que tem menos tempo de casa está na Zeta há um ano e o que tem mais tempo de casa está há 27 anos. Os gestores foram classificados de G1 a G7 para não serem identificados.

G1: 44 anos de idade, ensino superior completo, 23 anos de empresa. Atua como gestor em uma das áreas produtivas da Zeta, conta com 121 empregados sob a sua gestão, está em posição de liderança há 18 anos e trabalha diretamente com pessoas com deficiência em sua equipe há 10 anos.

G2: 39 anos de idade, ensino superior completo, dois anos de empresa. Atua como gestor da área de projetos, tem quatro empregados sob a gestão direta e mais equipes temporárias de projetos. Está em posição de liderança desde que entrou na Zeta, trabalha como gestor de pessoa com deficiência há um ano e foi sua primeira experiência.

G3: 41 anos de idade, ensino superior completo, nove anos de empresa. Atua como gestora de Sistema de Informações, lidera oito empregados sob a sua gestão, está em posição de liderança desde que entrou na Zeta e trabalha como gestora de pessoas com deficiência há seis anos.

G4: 47 anos de idade, ensino superior completo, 27 anos de empresa. Atua como gestor na área da Qualidade e possui nove empregados em sua equipe, sendo que parte deles atua

diretamente com clientes e não permanece diariamente na organização. Trabalha como gestor de pessoas com deficiência há três anos.

G5: 35 anos de idade, ensino superior completo, 13 anos de empresa. Atua como gestora da área de Vendas, conta com uma empregada em sua equipe, que tem deficiência. Trabalha como gestora de pessoa com deficiência há menos de um ano.

G6: 38 anos de idade, ensino superior completo, 15 anos de empresa. Atua como gestora da área de Materiais e tem 14 pessoas sob a sua gestão, está em posição de liderança há oito anos e trabalha como gestora de pessoa com deficiência há cinco anos.

G7: 38 anos de idade, ensino superior completo, um ano de empresa. Atua como gestora na área de Recursos Humanos e são quatro as pessoas sob a sua gestão, sendo duas dessas com deficiência. Está em posição de liderança desde que entrou na organização, já teve experiência em outras empresas como gestora de pessoas com deficiência.

Todos os gestores entrevistados mostraram-se disponíveis e aptos para contribuir com a pesquisa em questão. Tiveram participação no último programa de inclusão da organização, seja na entrada de aprendizes, *trainees* ou vagas pontuais focadas em pessoas com deficiência. Todos eles puderam contribuir com questões sobre acompanhamento, sensibilização, oportunidades para empregados com deficiência, lei de cotas e futuro do programa na organização.

4.1.3 Área de Recursos Humanos

Os profissionais da área de Recursos Humanos entrevistados foram a gestora da área de Atração, Capacitação e Desenvolvimento e sua analista de recursos humanos, que é responsável pelo Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência. As duas se mostraram disponíveis e interessadas sobre o tema e contribuíram para o entendimento das políticas e práticas de contratação das pessoas com deficiência na Zeta.

RH1: 38 anos de idade, graduada em Psicologia e pós-graduada na área de Gestão de Pessoas. Atua na área de Recursos Humanos há 12 anos e trabalha com o tema de pessoas com deficiência desde que entrou na área de Recursos Humanos, mas com maior foco há oito anos. Atua na organização há um ano e mostrou que se identifica muito com o tema e que tem muitos planos para mais atuação da temática na organização.

RH2: 28 anos de idade, graduada em Administração de Empresas e mestranda na área de Gestão de Pessoas. Atua na área de Recursos Humanos há seis anos, trabalha com o tema pessoas com deficiência desde o início de sua carreira e era responsável pelo programa de

inclusão na empresa em que atuou anteriormente à sua entrada na Zeta. Ela está na organização há dois anos e enfatizou que se identifica muito com o tema de inclusão de pessoas com deficiência.

4.2 Políticas e práticas para a inclusão

Com as informações obtidas nas entrevistas realizadas com os 14 empregados que possuem alguma deficiência, sete gestores que contam com pessoas com deficiência em sua equipe e dois profissionais da área de Recursos Humanos que trabalham com o tema de inclusão, foi possível identificar e levantar as políticas e práticas para as pessoas com deficiência no âmbito dessa indústria multinacional da área automobilística localizada em Minas Gerais, Brasil.

Os dados foram analisados a partir das subcategorias que possuem importante papel nas políticas e práticas para a inclusão de pessoas com deficiência em uma organização: cumprimento da lei de cotas, contratação de pessoas com deficiência e cargos ocupados por pessoas com deficiência, programa de inclusão para pessoas com deficiência, recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, sensibilização de líderes e equipe, treinamento, desenvolvimento e acompanhamento da pessoa com deficiência.

4.2.1 Cumprimento da lei de cotas, contratação de pessoas com deficiência e cargos ocupados por pessoas com deficiência

A Lei de Cotas nº. 8.213, de 1991, é um conjunto de normas adotado no Brasil como forma de garantir acesso às pessoas com deficiência ao mercado de trabalho. Não obstante a existência dessa lei, parte da eficácia da política de cotas ainda não tem sido alcançada, em virtude da competitividade no mercado de trabalho; baixas taxas de oferta de emprego, em geral; e a falta de conhecimento dos empregadores em relação ao tema (Neri, Carvalho & Costilha, 2002).

A lei em questão foi citada durante as entrevistas e se mostrou referência para o início das ações de inclusão na Zeta. Uma das entrevistadas na área de RH considera que “a lei de cotas é uma oportunidade de inserir profissionais que não conseguiam competir com a mesma equidade com outros profissionais e a lei ajuda nessa sensibilização e humanização” (RH2).

Na opinião da gestora da área de Recursos Humanos:

A lei de cotas vem porque as empresas não estão fazendo o papel delas e a lei de cotas vem para obrigar que isso aconteça. [Além disso ela enfatiza que] Hoje eu acho que nós já estamos em um estágio onde entendemos que não faz diferença, sabe? A deficiência ela não faz diferença, então o que estamos contratando é o profissional, independente da deficiência (RH1).

Ao analisar o que diz a entrevistada RH1, infere-se que a organização já não se preocupa em apenas cumprir a cota, que uma pessoa com ou sem deficiência que consiga exercer as atividades demandadas poderá ser contratada. Ficou claro durante a entrevista de RH1 que o que importa é a competência do profissional, não a deficiência em si.

Entretanto, ao questionar os gestores quanto à forma que a organização lida com a contratação de pessoas com deficiência, os entrevistados G1 e G6 informaram que a contratação de pessoas com deficiência ainda é baseada no cumprimento da Lei de Cotas, de forma impositiva: “A empresa infelizmente olha se a cota é 20, olha só pra 20, enquanto poderia ter 25, e se a cota é 20 você poderia ter 25 tranquilamente. Eu acho que aí estamos pecando” (G1). Para o G6, a Zeta ficou um tempo abaixo da cota e quando teve que começar a trabalhar nisso foi de forma muito impositiva:

Com relação à cota, eu acho que em função da gente ter ficado muito tempo abaixo da cota, era natural que se fizesse um esforço pra que a gente conseguisse chegar, o que eu acredito que nós pecamos, porque deixamos uma lacuna muito grande, e aí quando veio a cobrança da cota, ela veio muito impositiva (G6).

As opiniões dos gestores (G1 e G6) estão alinhadas com os estudos de Cabreira e Stobaus (2015), ao asseverarem que grande parte das empresas no Brasil apenas adota o discurso de inclusão porque elas precisam cumprir a lei de cotas. No entanto, o gestor G4 relata que a organização já melhorou muito quanto a condução das admissões de pessoas com deficiência e que hoje a organização possui várias pessoas com deficiências e que estão trabalhando e trazendo bons resultados para a organização.

Eu acho que melhorou e acho que tem muito mais a melhorar. Melhorou porque a evidência objetiva que melhorou é o fato de estarem aí. São vários e com várias deficiências diferentes. Estão trabalhando e trazendo bons resultados, então não é só por conta da lei de cotas (G4).

A organização pesquisada conta atualmente com 52 profissionais com deficiência, o que faz com que a Lei de cotas não esteja sendo cumprida, porém, conforme já informado, a possui demanda de contratação para a produção de forma flutuante e na maior parte do seu histórico ela está dentro do número de pessoas com deficiência acordado pela lei. De acordo com uma das entrevistadas da área de RH:

A contratação de pessoas com deficiência ocorre desde sempre na organização, nunca foi olhado para a pessoa com deficiência como pior ou melhor do que ninguém, o RH sempre trabalhou com o objetivo de conseguir oportunidade para todos, mas realmente a contratação ficou mais intensificada e conseguimos maior apoio das áreas após o Ministério do Trabalho realizar a fiscalização e definir que tínhamos uma data-limite para conseguir chegar na cota (RH2).

A entrevistada RH1 informou que

Um dos pilares da Zeta é a responsabilidade social perante as pessoas que têm deficiência. Então, é um trabalho que a gente faz também como sendo uma grande empresa, então têm esse trabalho, não só com as pessoas com deficiência, mas outros trabalhos com a comunidade, com projetos sociais, enfim, é um pilar muito valorizado (RH1).

Ao analisar as falas das entrevistadas do RH, depreendeu-se que a preocupação com a contratação de pessoas com deficiência na organização se deu após o Ministério do Trabalho ser mais rigoroso com o seu cumprimento e possível aplicação de multa para aquelas empresas que desrespeitassem a Lei. Mas, embora seja um fato que impulsionou a contratação de pessoas com deficiência na organização, a Zeta trabalha baseada na RSE e inseriu o tema de contratação de pessoas com deficiência como uma ação nesse projeto. O tema diversidade foi inserido dentro do pilar de um dos valores da organização, que é Repeito e Responsabilidade, o que mostrou a preocupação e importância dada pela organização ao tema.

Ao investigar entre os entrevistados que são pessoas com deficiência o quanto eles conhecem sobre a Lei de Cotas, a minoria conseguiu explicar realmente do que se tratava. Apesar de a maioria já ter ouvido falar, eles não foram capazes de aprofundar no assunto. Um dos entrevistados chegou a falar que não gostava de usufruir desse benefício, pois não queria se colocar como uma pessoa com deficiência:

Eu sempre tive muito desconhecimento sobre a minha própria doença, tipo, até pouco tempo atrás eu não utilizava nenhuma vantagem em relação a ela. Por exemplo, faculdade, eu poderia ter feito por lei de cota, não utilizei. Porque eu meio que negligenciava: "não, deixa pra lá, isso é besteira". Eu não queria me colocar como deficiente, ficava evitando essa situação. Tipo, preconceito. [...] É, tipo: "a, eu sou normal", normal entre aspas, né? É, eu sou normal, não preciso disso, não sou deficiente, eu vou conseguir como qualquer outro (Brasil).

Pelo trecho relatado foi possível perceber que Brasil não queria se sentir diferente dos demais, ele queria entrar em uma faculdade e conseguir um emprego sem precisar da Lei de Cotas, sentia necessidade de mostrar superação para a família e amigos. A fala do entrevistado vai ao encontro de Maia, Oliveira, Lima, Parente e Silva (2017) ao afirmar que ao mesmo tempo

em que existe respeito perante a Lei de Cotas, ainda existe o preconceito das pessoas sem deficiência em relação àquelas com deficiência e que são reconhecidas como capazes e produtivas para trabalhar. No caso de Brasil é possível inferir pela sua fala que ele se sente totalmente capaz e teme o preconceito de outros por utilizar a cota. Durante a entrevista Brasil informou que seu irmão foi quem o incentivou e insistiu para que começasse a procurar por vagas exclusivas para pessoas com deficiência.

Dinamarca possui deficiência física adquirida durante a adolescência e compartilhou durante a entrevista que, ao contar a amigos sobre sua contratação por uma organização para um Programa *Trainee*, não detalhou que se tratava de vagas de um programa focado para pessoas com deficiência, pois já viveu momentos de preconceito por estar enquadrada na lei de cotas, o que corrobora o estudo de Maia *et al.* (2017).

Às vezes o que me incomodava é quando eu ia contar para as pessoas que eu passei e pra algumas pessoas eu não comentei que era um programa de deficiente, porque eu sabia que eles tipo assim... [...] "Ah, por isso que ela passou, porque é pra deficiente... [...]" teve gente que falou: "a, mas a Dinamarca passou por cota" (Dinamarca).

O depoimento dos empregados demonstra que a Lei de Cotas ainda gera certo desconforto para parte das pessoas com deficiência, e mesmo trazendo um grande benefício é associado a situações de preconceito. A entrevistada RH2 corroborou essa visão, compartilhando que “quando a empresa iniciou o mapeamento das pessoas que já eram deficientes dentro da organização para serem inclusas como parte da lei de cotas, tivemos casos de empregados que não quiseram assinar como pessoa com deficiência” (RH2). RH2 compartilhou também casos de candidatos que, ao realizarem exame médico e serem informados de que entrariam na cota de pessoa com deficiência, informaram que não gostariam de estar nessa classificação. Esse comportamento, de acordo com a gestora da área de Recursos Humanos, “vai ao encontro à falta de informação e conhecimento das pessoas referentes à Lei de Cotas” (RH1).

Nessas circunstâncias de falta de conhecimento da lei, de acordo com RH2: “o médico do trabalho explica para o empregado ou candidato do que se trata a Lei de Cotas e por que é importante sua classificação como pessoa com deficiência e na maioria dos casos a situação é revertida com êxito”. E complementa que a contratação de pessoas com deficiência é uma tarefa complexa e que, apesar da organização ter ações contínuas, em alguns momentos de grandes contratações para a produção, o número de pessoas com deficiência fica abaixo do previsto pela lei.

Atualmente são 52 pessoas com deficiência ativas na Zeta, sendo que 70% estão alocados em cargos iniciais na estrutura organizacional, como: auxiliares administrativos, auxiliares industriais e operadores de máquina. Essa realidade vai ao encontro de resultados do estudo de Toldrá (2009) referente às vagas operacionais e de baixa remuneração que, em sua maioria, são abertas para as pessoas com deficiência.

No ponto de vista de Toldrá (2009), há uma parcela de culpa das empresas privadas, que disponibilizam vagas de trabalho somente para cargos de baixa qualificação, alegando o baixo nível de escolaridade e por não possuírem qualificação profissional. Outra justificativa baseia-se na falta de políticas públicas e iniciativas de capacitação, que contribuem para a manutenção de vagas de trabalho com baixa remuneração e pouca oportunidade de desenvolvimento para as pessoas com deficiência (Veltrone & Almeida, 2010).

Um dos gestores entrevistados aborda essa questão que diz respeito à maioria dos profissionais com deficiência entrarem na organização como auxiliares: “A pessoa com deficiência pode ocupar qualquer cargo, como qualquer pessoa e ele inclusive pode ser o seu chefe no futuro... nada impede... Por que não? Por que que a pessoa tem que entrar como auxiliar?” (G4). Já o entrevistado G5 traz um ponto de atenção sobre a escolha das áreas das pessoas com deficiência na organização e acredita que realmente não seja possível alocá-las em qualquer área.

Eu acho que precisa escolher bem a área, pois depende da área. Por exemplo, não dá para colocar uma pessoa com uma deficiência muito forte dentro da produção, que vai exigir um esforço físico muito grande. Eu acho que se for desenhado pensando bem onde colocar a pessoa com deficiência funciona superbem (G5).

Ao analisar a fala do entrevistado G5 detectou-se que a organização ainda não está pronta para adaptar todas as áreas da organização para receber pessoas com deficiência e que existem áreas e atividades mais compatíveis para cada tipo de deficiência, o que pode prejudicar o desenvolvimento da carreira da pessoa com deficiência. Além disso, ele mostrou certa preocupação com o nível da deficiência da pessoa que será contratada, o que leva a deduzir a preferência por pessoas com deficiência leve.

Irlanda, que possui deficiência física adquirida na infância, abordou o tema referente aos tipos de vagas que geralmente via sendo divulgadas pelas empresas e ficou surpresa com o fato de a empresa pesquisada estar divulgando um programa de *Trainee* focado em pessoas com deficiência.

Em todas as empresas que eu trabalhei eu entrei como PCD [pessoas com deficiência], eu não tenho problema com isso. Mas na hora que eu vi o programa exclusivo pra PCD fiquei pensando por que a empresa tava fazendo isso, justamente porque as empresas geralmente só têm vaga operacional pra PCD, não têm vaga administrativa (Irlanda).

Apesar de 70% dos cargos ocupados por pessoas com deficiência serem cargos iniciais na organização, existem programas diferenciados sendo conduzidos, como o Programa *Trainee* para pessoas com deficiências e ações de treinamento e desenvolvimento para capacitar as pessoas com deficiência que estão na organização, para aos poucos mudar o cenário em que a maioria das pessoas com deficiência está alocada em posições operacionais e iniciais na organização.

4.2.2 Programa de inclusão

A Lei de Cotas nº. 8.213/91 foi criada definindo uma porcentagem na qual estabelecimentos com 100 ou mais empregados devem reservar 2 a 5% de suas vagas para pessoas com deficiência. A fiscalização do cumprimento dessa lei, segundo Tanaka e Manzini (2005), impulsionou a contratação dessa parcela da população.

Nas entrevistas com RH1 e RH2 apurou-se o histórico do programa de inclusão para pessoas com deficiência. A organização pesquisada iniciou suas contratações de pessoas com deficiência desde o início de sua história, de forma aleatória e sem um programa por trás desse tema. Após o início das cobranças do cumprimento da lei, a empresa identificou a necessidade de criar um programa de inclusão focado nas pessoas com deficiência.

O programa foi criado em 2009 e o objetivo foi alavancar as contratações de pessoas com deficiência de forma mais assertiva e com foco nas necessidades e demandas das áreas. Isso significa contratar não simplesmente para cumprir a Lei de Cotas, mas com o propósito de virar referência em programas de inclusão que gera oportunidades para todos.

No programa de inclusão várias iniciativas foram criadas, entre elas: turma de aprendizagem para pessoas com deficiência, Programa *Trainee* para pessoas com deficiência e vagas exclusivas nas áreas para pessoas com deficiência. A necessidade da criação de um programa de inclusão se deu devido ao mercado competitivo para pessoas com deficiência e à dificuldade de atrair e reter profissionais com deficiência. O programa, então, representa oportunidade para a organização conseguir qualificar jovens e construir ambientes de trabalho

mais diversificados, alocando-os em posições administrativas e operacionais em que seja possível desenvolvê-los e capacitá-los para o seu crescimento profissional.

O programa de aprendizagem é uma parceria realizada com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para formar turmas de aprendizagem nas quais todos os alunos possuam algum tipo de deficiência. No caso da Zeta, para fazer parte da turma, o aprendiz precisa ter 18 anos, no mínimo, tendo em conta o alto grau de risco da organização. Não há uma idade limite e o intuito é atingir pessoas que estejam no início de sua trajetória ou que estejam com dificuldade de entrar no mercado de trabalho por conta de sua deficiência. Mas há preferência em contratar aprendizes que residam em bairros próximos do local da indústria na tentativa de proporcionar mais desenvolvimento à comunidade local. O programa tem duração de um ano, sendo seis meses no SENAI para realizar a parte teórica e seis meses na organização para realizar a parte prática. Em geral, as vagas disponibilizadas para efetivação após o término do contrato de aprendizagem são no nível de auxiliar administrativo. Durante o período do contrato de aprendizagem a área de RH, os gestores e o SENAI acompanham os aprendizes para conseguir alto nível de aproveitamento e desenvolvimento da turma.

O Programa *Trainee* para pessoas com deficiência teve sua primeira edição em 2019 almejando trazer profissionais mais qualificados para a organização, alavancando o programa de inclusão para a carreira em nível de analista e proporcionando mais sensibilização das áreas para entender que essas pessoas podem ocupar cargos estratégicos na organização.

O Programa *Trainee* contou com divulgação nacional para a captação de candidatos, além do apoio de faculdades e universidades na divulgação e indicação de alunos que possuem deficiência e que estavam no final de seus cursos. O programa teve várias etapas de seleção e foi desenhado com uma estrutura robusta de desenvolvimento, além de *Job Rotation* durante os dois primeiros anos.

Além desses, o programa de inclusão consta de campanha de vagas exclusivas para pessoas com deficiência. Nessa ação, a Zeta divulgou vagas para pessoas com deficiência e, para evitar restrições de perfis, a estratégia utilizada foi divulgar vagas genéricas. Em seguida, os currículos foram analisados de acordo com os perfis, formações e cursos complementares e, então, encaminhados às áreas afins para posterior entrevista e análise de contratação.

Desde que o programa de inclusão foi criado, em 2009, já foram contratadas em torno de 130 pessoas com deficiência, entre aprendizes, auxiliares, técnicos, operadores de máquinas, conferentes, analistas, *trainees*, assistentes, ferramenteiros e outros cargos. Atualmente, a organização conta com 52 empregados com deficiência.

Os gestores (G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7) confirmaram que a organização, nos últimos anos, está muito mais engajada no programa de inclusão de pessoas com deficiência e que têm visto mais ações nessa temática na empresa.

Alguns pontos de atenção foram destacados quanto ao preparo das pessoas na organização para receber esses profissionais. G1 afirma que ainda existe a percepção em alguns setores de que o profissional com deficiência não irá agregar para a área: “No primeiro momento ainda há um preconceito que a pessoa que entra é um pobre coitado, que tá ali pra ocupar um espaço, pra ocupar uma cota, que ele não sabe fazer nada” (G1). Na opinião da G2 as pessoas na Zeta já estão mais preparadas, atualmente, e o líder exerce papel fundamental no desenvolvimento desse profissional.

Eu penso que agora a gente já amadureceu de certa forma, ainda precisa melhorar, tá? Mas eu entendo que é um processo... agora as pessoas já têm mais consciência e os gestores com essa consciência, que realmente tem que ajudar e tem que trabalhar no desenvolvimento desse profissional, o programa de inclusão se tornou mais forte (G2).

G3, que está na organização há nove anos e tem três empregados com deficiência em sua equipe, acredita que para o programa de inclusão dar mais certo na organização “ainda falta um pouco de conscientização e até se colocar no lugar do outro”. G4 está na organização há 27 anos e aborda que a forma como a última turma de aprendizes e *trainees* foi recebida já é diferente e a forma como as pessoas com deficiência se posicionam é muito importante para esse processo de inclusão.

Acho, assim, honestamente, acho que me surpreendeu muito como a gente recebeu, inclusive, essa última turma. Os *trainees*, os aprendizes... Esse rapaz mais baixinho, esse rapaz que trabalha no RH com movimento corporal assim... mais expressivo. Eu vi que todo mundo recebeu bem e o mais legal, eu acho que eles se mostram com uma personalidade muito forte e mostraram que eles estão prontos para o mercado, que eles estão aptos (G4).

O entrevistado Japão, que possui deficiência física congênita, informa que a organização ter um programa de inclusão ajuda muitos profissionais com deficiência.

Eu acho excelente o programa de inclusão, né? Porque muitas pessoas que têm deficiência assim elas não têm uma... sei lá, um incentivo, às vezes fica meio desanimado de arrumar um emprego, né? E aí o programa meio que dá uma... chance para essas pessoas, sabe? Tem muitas pessoas aí que têm uma deficiência, não têm uma parte do corpo, elas acham que elas não são capazes (Japão).

Por sua vez, Canadá, que relata deficiência auditiva, destaca: “Eu acho que primeiro, tem que ter boa vontade de abrir as portas e oportunidades, e tratar pessoas como pessoas normais, porque todos somos normais, né, cada um tem as suas limitações, né, física, intelectual ou o que quer que seja, mas não tratar com diferença” (Canadá).

Na fala de Canadá foi possível aferir que ele quis dar destaque à questão de sempre dar oportunidades e manter “portas abertas” para as pessoas com deficiência, além de não quererem tratamento diferenciado dos demais empregados.

A entrevistada RH1 acrescentou que a Zeta desenvolve o programa de inclusão social baseado no pilar de responsabilidade social e que o objetivo da organização é ser referência como empresa inclusiva. Segundo ela, ainda existe um caminho a ser percorrido, mas olhando o histórico da inclusão de pessoas com deficiência, a aceitação dessas pessoas nas áreas em que estão alocadas, a Zeta já evoluiu muito.

Diante do exposto, identificou-se que o programa de inclusão na Zeta é reconhecido entre os gestores, empregados com deficiência e área de recursos humanos como uma importante ação para a inclusão de pessoas com deficiência e que traz mais sensibilização e oportunidade para as pessoas com deficiência. No entanto, há lacunas que precisam ser trabalhadas, tais como: desenvolvimento desses profissionais na organização, retenção dos empregados com deficiência que são admitidos e participam do programa de aprendizagem, além de mais sensibilização da área ao receber colegas com deficiência e divulgação de vagas mais estratégicas focadas para pessoas com deficiência

4.2.3 Recrutamento e seleção

No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção na Zeta, segundo a gestora de recursos humanos, RH1, os processos seletivos da Zeta não são discriminatórios e são focados nas competências que a posição exige:

O processo seletivo da Zeta se baseia na sua política de recrutamento e seleção e um dos itens é não discriminar nenhum tipo de candidato, então os candidatos são avaliados de acordo com as competências que eles apresentam, independente de religião, deficiência, gênero, posição geográfica, enfim, é uma premissa, uma diretriz da Zeta a gente não basear o nosso processo seletivo nesses tipos de critérios. Então os critérios são única e exclusivamente as competências das posições (RH1).

RH2 complementa informando que todos os processos de recrutamento e seleção são abertos para pessoas com deficiência, porém, em alguns momentos é necessário abrir vagas exclusivas para pessoas com deficiência para conseguir maior público.

Todas as vagas abertas na organização estão abertas para pessoas com deficiência, no entanto, quando não divulgamos que a vaga é exclusiva para pessoas com deficiência, é difícil aparecer profissionais com deficiência, assim, sempre precisamos ter distinção para conseguirmos ter uma maior adesão das pessoas com deficiência no processo seletivo (RH2).

Ao analisar a fala de RH2 percebe-se que a organização precisa, sempre, ao divulgar as vagas, informar que elas são também destinadas a pessoas com deficiência. Isso pode contribuir com mais adesão, pois como existem vagas divulgadas em que fica exposto que são exclusivas para pessoas com deficiência, esse público parece entender que, quando não é mencionado, o foco da contratação são pessoas sem deficiência.

Ao entrar no *site* institucional da organização e em outro, que é um dos *sites* utilizados pela Zeta para divulgação de vagas, toma-se conhecimento de que existe uma mensagem informando que: “A organização é parceira em projetos inclusivos, sendo todas as nossas vagas direcionadas também às pessoas com deficiência” - e que um dos valores da Zeta é respeito e responsabilidade. Foi possível observar que a organização se posiciona de uma forma diferenciada, mostrando que a Zeta é parceira de projetos inclusivos e que se preocupa com a inclusão de pessoas com deficiência. Ainda sim, possui pontos a melhorar, como a acessibilidade para pessoas com deficiência visual se candidatarem às vagas disponíveis.

Durante a entrevista com RH2, esta informou que “o *site* da organização ainda não está 100% adaptado para pessoas com deficiência e que é algo a ser pensado e melhorado”. Não acredita, porém, que seja algo que afete a inscrição daqueles que tenham interesse em entrar na Zeta, pois hoje, quando se divulga uma vaga, recebem-se muitas inscrições e de todos os tipos de deficiência.

RH2 também ressalta que a Zeta trabalha em parceria com consultorias especializadas¹¹ na captação e avaliação de profissionais com deficiência, o que está alinhado com Duarte e Freschi (2013), ao advertirem que as ferramentas de avaliação da pessoa com deficiência deverão estar adequadas às necessidades e condições dos candidatos e que deverão estar fundamentadas nas competências e não em função das deficiências.

¹¹ De acordo com a área de RH as consultorias especializadas são empresas que a Zeta contrata para apoiá-la na captação de candidatos que possuem deficiência. Essas consultorias possuem um banco de candidatos que são pessoas com deficiência. Dessa forma é possível apoiar a organização na triagem de currículos e na avaliação do perfil dos candidatos de acordo com as vagas em aberto.

Além de consultorias de recrutamento e seleção focadas na contratação de pessoas com deficiência, a Zeta trabalha com o programa de inclusão de aprendizes com deficiência em parceria com o SENAI e ao final do contrato os aprendizes poderão ser efetivados na organização. Atualmente, grande parte dos profissionais com deficiência entrou na Zeta por meio desse programa. A entrevistada RH2 reforçou que, por esse processo, existe um período de adaptação tanto para o aprendiz quanto para a área que o recebe, o que vem sendo benéfico para a permanência, pois há histórico de maior *turnover* das pessoas com deficiência que entraram nas vagas pontuais do que daquelas que entraram por meio de tal programa.

RH2 enfatizou que todos os processos seletivos envolvendo pessoa com ou sem deficiência seguem as mesmas etapas:

[...] alinhamento de perfil, divulgação da vaga, triagem de currículos, dinâmica (se há um grande volume de candidatos), entrevista por competências realizada pelo RH, entrevista da área técnica, avaliação psicológica e de personalidade, avaliação médica e proposta salarial. Caso um candidato precise de alguma adaptação durante o processo seletivo isso é alinhado diretamente com os envolvidos (RH1).

RH2 compartilhou como ocorreu o processo de uma vaga que era focada na contratação de pessoa com deficiência. Ela destacou que precisou se dedicar muito para obter sucesso na contratação. Tratava-se do cargo de analista de compras. A Zeta precisava contratar mais pessoas com deficiência e, ao receber essa necessidade da área de Compras, avaliou que essa poderia ser uma oportunidade de ter mais uma pessoa com deficiência na organização.

A vaga ficou aberta por mais de três meses e houve grande dificuldade para encontrar um profissional com deficiência que estivesse dentro do perfil, com o nível de experiência e as competências exigidas na vaga. A estratégia adotada, diante da dificuldade, foi alinhar com gestor da área as reais necessidades quanto aos requisitos exigidos, levando em consideração a complexidade da vaga. Com oferta limitada de pessoas com deficiência para essa posição e a necessidade de revisão dos requisitos para a seleção, ficou definido um plano mais robusto de acompanhando e capacitação da profissional selecionada.

Outro ponto importante levantado por RH2 quanto ao processo de seleção é que: “quando divulgamos um processo exclusivo para pessoas com deficiência, os gestores já ficam mais abertos para receber candidatos com deficiência, enquanto quando a vaga abrange pessoas com e sem deficiência, a tendência é que o gestor escolha a pessoa sem deficiência”. Logo, verifica-se que a Zeta ainda precisa trabalhar mais a capacitação dos seus gestores quanto ao processo de inclusão de pessoas com deficiência e precisa mostrar o quão importante é ter equipes diversas. Monteiro *et al.* (2011) sugerem: um ambiente diversificado tende a ser mais

produtivo e mais estimulante, visto que a valorização da diversidade contribui para um clima positivo e evita a rotatividade.

Pelo relato de RH2, apreende-se que os processos seletivos para pessoas com deficiência precisam ocorrer em parceria com o gestor da vaga, entendendo as dificuldades e oportunidades de cada processo. G1 confirma que havia esse alinhamento com a área de RH:

O RH colocava os perfis e a gente escolhia [...] eu olhei pelas habilidades, não me interessava se era nanismo, se tinha deficiência visual ou auditiva. E antes de conhecer a própria pessoa, então eu, no meu caso, eu fui nas habilidades e junto das coisas que eu tava precisando lá, por exemplo, tinha que procurar alguém que iria se adequar à minha área, se não vai ficar lá como um peso morto, infelizmente (G1).

A entrevistada G3, gestora na Zeta há nove anos e atualmente responsável pela área de Sistema de Informações, esclareceu que sua área é encarregada de atualizar diversos relatórios referentes à produtividade diária das máquinas e, uma vez que ainda não há todos os dados em um sistema, grande parte das atividades é operacional. Quando houve um momento de reestruturação em sua equipe, G3 teria que desligar um empregado e não ficaria com alguém no lugar. Ao mostrar ao RH que não seria possível, a solução encontrada pela área de RH foi movimentar um dos empregados com deficiência que haviam iniciado na organização como auxiliar administrativo, uma estratégia para redução de custos e desenvolver empregados com deficiência: “Eu precisava reduzir o meu quadro de funcionários e a forma de redução de custos foi adaptar pra pessoas com o custo menor, então, foi aberta uma oportunidade para uma pessoa com deficiência” (G3).

De acordo com G3, um processo interno foi aberto e uma pessoa com deficiência foi promovida para a sua área, mas não com o mesmo cargo que o empregado anterior tinha. Segundo G3, o empregado com deficiência viu a vaga como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento na Zeta. Depois de alguns meses um profissional reabilitado estava retornando para a Zeta, porém ele não poderia mais trabalhar na área produtiva..G3 ainda precisava de mais um profissional para apoiá-la e informou ao RH que teria interesse em recebê-lo em sua área e desenvolvê-lo. Com o sucesso que a gestora (G3) teve em desenvolver pessoas com deficiência, mais uma profissional foi alocada em sua equipe, dessa vez uma pessoa com deficiência que entrou pelo programa de aprendizes do SENAI e que depois foi efetivada como auxiliar administrativa.

O trecho relatado pela G3 vai ao encontro dos estudos de Lorenzo e Silva (2017), Toldrá (2009) e de Veltrone e Almeida (2010), que reconhecem que as vagas disponibilizadas para pessoas com deficiência são destinadas a atividades de baixa remuneração, geralmente em

funções de auxiliares e de serviços gerais. No entanto a área de RH destacou que a maioria das vagas divulgadas na Zeta, sendo para pessoas com ou sem deficiência, são vagas de nível inicial, por se tratar de uma indústria, grande parte dos cargos são para trabalhar na área produtiva. Sendo assim, as pessoas com deficiência na Zeta, em sua maioria, iniciam em cargos mais baixos na estrutura e a partir das estratégias da organização de desenvolvimento e crescimento de carreira, as pessoas com deficiência conseguem ter novas oportunidades de mostrarem seu real potencial e conseguirem outras vagas. É importante destacar que a estratégia da organização em conseguir ter um maior público de pessoas com deficiência, mesmo que em cargos iniciais, favorece o programa de inclusão e tem conseguido boa adesão dos gestores.

A partir do momento em que G3 foi identificado o potencial das pessoas com deficiência que estavam entrando em sua área, ela declara que: “com os resultados que essas pessoas foram trazendo para a área, nós fomos ampliando o quadro e trazendo outras oportunidades para eles de aprendizados e desenvolvimento que poderiam agregar na área”.

A gestora da área de recursos humanos, RH1, acredita que o sucesso da inclusão de pessoas com deficiência está ligado diretamente ao foco que se dá ao programa e é essencial ter uma pessoa responsável pelo tema.

O sucesso da inclusão refere-se ao foco que você dá, então se você tem uma pessoa na ponta que realmente cuida dos processos, se ela entende a importância de se ter um profissional com deficiência ou qualquer outro tipo de diversidade, ela vai fazer aquilo acontecer. Então ela vai conseguir encontrar um profissional que talvez tenha *gaps* como qualquer outro profissional tem *gaps* no momento de contratação, e a empresa precisa trabalhar esses *gaps* para que a pessoa consiga performar de uma maneira, né, 100%. Então tudo depende do foco que se dá (RH1)

A Zeta, atualmente, tem mais pessoas com deficiência física. Segundo a RH1, a análise da deficiência é avaliada com a área de Medicina e Ergonomia de acordo com a atividade e o ambiente em que o profissional ficará alocado. Ela comentou também que, ainda, não é possível receber todos os tipos de deficiência.

A Zeta tem a área de Medicina que trabalha muito com o RH nesse sentido. Então a Medicina ela apoia a gente com a validação desses profissionais com deficiência. E depois a gente tem a área de Ergonomia, então a área de Ergonomia ela dá um apoio grande ao RH pra ver o ambiente de trabalho dessa pessoa, a condição que ela vai tá exposta, né, o quê que precisa de fazer de melhoria naquele ambiente de trabalho pra que a gente receba aquela pessoa já como uma estrutura pra ela possa fazer o trabalho dela em condições favoráveis (RH1).

A fala da entrevistada RH1 denota que a área da Medicina e Ergonomia desempenha importante papel no processo de admissão e que não são todos os profissionais com deficiência

que são aprovados para trabalharem na Zeta. Ao questionar RH2 sobre isso, a entrevistada respondeu que:

A Zeta consegue receber muitas pessoas com deficiência, porém, algumas deficiências ainda é um desafio. Por exemplo, uma pessoa com deficiência auditiva total teria muitas dificuldades em conseguir se comunicar com o líder e colegas, ainda não temos empregados aptos para fazer essa intermediação. Um outro exemplo é a pessoa com deficiência visual total, apesar de termos deficientes visuais na organização, não me lembro de termos nenhum que seja 100% cego... para recebê-los seria necessário adaptar muitas áreas e formas de trabalhar. Sabemos que isso é um *gap* do programa de inclusão e o objetivo é conseguir receber qualquer tipo de profissional, mas, infelizmente, ainda não é uma realidade (RH2).

Pela fala da entrevistada RH2 e todo o exposto nesta seção, vê-se que a Zeta possui um processo de recrutamento e seleção que cria oportunidades para as pessoas com deficiência baseado nas competências dos candidatos, porém, esse processo ainda não abrange todas as pessoas com deficiência. Foi possível observar que a área de RH e gestores possuem muita disposição em receber profissionais com diversos tipos de deficiência, no entanto ainda têm dificuldades em entender como irão conseguir incluir pessoas com deficiências mais severas. É necessário que a Zeta conheça melhor as ferramentas de tecnologias assistivas, conseguindo se adaptar e gerar mais possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência, independente da deficiência.

A conduta da organização vai ao encontro de estudo de Ribeiro e Carneiro (2009), pois eles constataram que as empresas procuram pessoas com deficiência que não necessitem de adaptações ao ambiente de trabalho, nem impliquem perda significativa de produtividade, pautada pela lógica da minimização dos custos.

4.2.4 Sensibilização de líderes e equipes

No processo de inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho faz-se necessário realizar várias etapas para que o processo seja bem-sucedido. Segundo Sasaki (2006) e Maccali *et al.* (2015), uma importante etapa é a sensibilização das lideranças e colegas de trabalho para que eles consigam acolher o novo colega.

A empresa pesquisada realiza sensibilizações de forma pontual para as áreas que irão receber a pessoa com deficiência. De acordo com a gestora de recursos humanos, já houve sugestão para aumentar o público que participa da sensibilização e, para as próximas sensibilizações que a organização realizará, não só as áreas que possuem pessoas com

deficiência ou que têm previsão de receber empregados com deficiência poderão participar, as ações serão estendidas para todos os líderes da Zeta.

Da última vez que a gente fez a sensibilização a gente priorizou as áreas que iriam receber, né, essas pessoas, falando do programa de inclusão. Falando do programa de *trainee*, quando a gente fez a sensibilização a gente convidou outras pessoas que não estavam, necessariamente iriam receber os *trainees* nas áreas a também participar. É, a sensibilização ela ajuda, né, ela é extremamente importante porque as pessoas saem de lá com outro olhar (RH1).

A área de RH relata que atualmente a Zeta possui programas de sensibilização que trazem conscientização e reflexão para os seus empregados quanto a inclusão de pessoas com deficiência, o que ajuda no processo de adaptação das pessoas com deficiência. Grande parte das ações de sensibilização ainda não acontecem para 100% dos empregados, por se tratar de uma indústria com muitos empregados, tem sido necessário focar na participação de gestores e empregados que já possuem pessoas com deficiência em suas equipes e formá-los para que eles consigam replicar as sensibilizações dentro de suas áreas. De acordo com Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013), existe necessidade de considerar a sensibilização de todos os empregados de uma organização, visto que muitos problemas decorrem da qualidade das interações estabelecidas, as quais podem dificultar o desempenho e manutenção das pessoas com deficiência na empresa.

Na visão da gestora de recursos humanos, atualmente os líderes já estão mais maduros quanto ao processo de inclusão de pessoas com deficiência:

Eu acho que já tivemos uma evolução muito grande, então hoje a gente não tem nenhum tipo de questionamento assim, da liderança quando a gente fala: "ah, a vaga ela vai ser aberta também pra pessoas com deficiência", hoje não tem aquela coisa assim mais de: "ah, não quero", "ah, não vai" e tudo. As pessoas entendem que isso é, é uma necessidade da organização e que isso faz bem pra equipe ter equipe diversa (RH1).

No depoimento de RH1 é possível verificar que a organização já avançou muito no processo de inclusão de pessoas com deficiência e que hoje os gestores estão muito mais abertos e maduros para receberem profissionais com deficiência e entendem que uma equipe diversa traz melhores resultados.

RH1 destacou que quando há líderes que estão mais resistentes quanto ao processo de inclusão e admissão de um profissional com deficiência para sua equipe, a área de RH realiza trabalho de sensibilização e conscientização de forma pontual com aquele gestor, em alinhamento com os valores da organização:

É lógico que toda regra tem exceção, né, então a gente tem pessoas que têm maior facilidade de compreender isso, como vamos ter pessoas que vão ter mais dificuldade de compreender. E aí a gente vem como o RH, num papel de sensibilização, de conscientização dessa liderança, da importância, né, de se assumir essa responsabilidade e o quanto que as pessoas como líderes se desenvolvem tendo equipes diversas, né, tendo equipes diferentes, né, com capacidades diferentes, competências diferentes (RH1).

Mas, na visão dos gestores (G1 e G3), faltam ações de sensibilização que abordem mais o tema da inclusão da pessoa com deficiência. Eles confirmam: “não me lembro de ter participado, teria agregado mais se tivesse tido”. E G2: “nunca participou, adoraria [risos]”.

Em relação aos gestores, RH1 defende que há uma divergência dos fatos, pois dois gestores que lideram pessoas com deficiência em sua equipe não participaram de ações de sensibilização. A Zeta precisa trabalhar mais o tema de sensibilização e verificar quais áreas e empregados estão sendo foco nas ações e quais áreas e gestores estão recebendo as pessoas com deficiência.

Alguns gestores participaram de reunião para falar do programa de inclusão e do profissional que iria entrar em sua área e não sentiram falta de mais ações de sensibilização:

Houve, sim. Houve. A [área de RH] sentou comigo. Me passou passo a passo. Tudo direitinho, bem bacana (G4).

Teve a conversa que a gente teve previamente, o RH apresentou o projeto, então vocês falaram, no próprio currículo falava o que que era cada deficiência e a gente viu no momento da dinâmica, teve oportunidade de ficar meio dia com eles, um dia fazendo o processo. [...] A empresa cuidou disso, foi um programa bem conduzido (G5).

Segundo a entrevistada RH2, após o profissional com deficiência ser admitido é papel do gestor realizar a sensibilização com a sua equipe, informando sobre o novo empregado que entrará, para que ele seja acolhido da melhor forma possível. A área de RH trabalha para que os líderes possam estar aptos a fazerem esse trabalho e ter autonomia nesse processo. Por se tratar de uma empresa de grande porte e com uma área de RH enxuta, é necessário ter o líder como parceiro nas práticas de RH. O programa de inclusão de pessoas com deficiência é uma dessas práticas e o líder exerce papel fundamental para a adaptação e integração de novos funcionários, sejam eles com ou sem deficiência.

A área de RH, de acordo RH2, acompanha de perto o processo de inclusão e adaptação de novos empregados nos três primeiros meses. Após esse período, o acompanhamento acontece de forma pontual, a partir das demandas levantadas pelos gestores e pelo próprio empregado. Para as pessoas com deficiência o que difere é que, além do acompanhamento de

RH e liderança, também existe acompanhamento da área da Ergonomia para avaliar se o funcionário demanda alguma adaptação que ainda não havia sido mapeada.

Dessa forma, os gestores compartilharam um pouco desse momento de sensibilização com suas equipes:

Houve sim uma reunião com todos envolvidos, até mesmo pra notificar que, além de ser uma diretora da empresa, né, e que ia entrar realmente uma pessoa, e foi muito bem recebido por todos, sem problema algum. Acho que as pessoas são bem solícitas, enfim, de tratar é, com igualdade. Acho que o fundamental é isso, é não ter diferenciação (G2).

Eu já sabia quem eu estaria recebendo, qual que era a limitação. Eu não entreguei ele na área, eu primeiro entreguei a área pra ele, e depois a gente fez o trabalho. É, explicamos qual que era a deficiência, onde que tinha, então assim, hoje eu vejo uma sensibilização muito mais forte. E conscientização muito mais forte, porque não adianta, você tem que ter consciência daquilo que você tá recebendo. Então hoje, assim, muito bom, mas o histórico é negro (G6).

Acho que isso foi uma oportunidade que a gente não trabalhou legal. E fazer de verdade. Nós não fizemos, não pensamos em fazer, não foi orientado a fazer. Mas talvez essa seria uma grande oportunidade que a gente tinha de corrigir um tanto de falha. Que acontece até hoje... fazer um negócio bacana de parar uma hora sem a pessoa e depois um período com a pessoa (G4).

Foi possível conhecer, pelos relatos dos gestores (G2 e G6), que alguns conseguiram desenvolver o momento de sensibilização, sendo que algumas áreas tiveram mais facilidade e outras um pouco menos, enxergando essa situação como uma falha, conforme aparece no relato de G4.

Ao questionar a gestora G6 sobre o que ela quis dizer com “o histórico é negro”, ela narrou uma história em que uma pessoa com deficiência chegou ao seu setor e que haviam dito que a deficiência dela era auditiva. Partindo dessa informação, todos no setor começaram a tratá-la tendo em conta a questão da deficiência auditiva. Depois de um tempo a funcionária, sem entender por que as pessoas gritavam com ela, questionou a liderança e falou que ela não tinha problema de audição, e sim um problema físico.

Esse episódio, mesmo tendo ocorrido mais de cinco anos atrás, demonstra que ações básicas de apresentação e esclarecimentos da deficiência do novo empregado para a gestão e equipe, em alguns momentos, não estavam sendo feitas, o que traz prejuízos às pessoas com deficiência e exposição desnecessária à equipe. Ressalta-se que a inclusão de pessoas com deficiência vai muito além de apenas a sua inserção no ambiente de trabalho, é mister promover um ambiente adaptado e preparado para receber a pessoa com deficiência (Carvalho-Freitas, Toledo, Nepomuceno, Suzano & Almeida, 2010; Instituto Ethos, 2002).

A importância manifestada pela área de Recursos Humanos e pelos gestores, referente às ações de sensibilização, comprova o estudo de Assis e Carvalho-Freitas (2014), que identificou que a concepção baseada na inclusão está relacionada positivamente a ações de sensibilização e às práticas de RH. Dada a relevância das ações de sensibilização, elas são tratadas como pilares fundamentais no processo de inclusão para influenciar na acessibilidade, adaptação ao trabalho e constatação dos benefícios de se contratar pessoas com deficiência.

A inclusão efetiva de pessoas com deficiência nas organizações está diretamente relacionada a práticas de sensibilização, segundo a gestora de recursos humanos. Ao final de sua entrevista, ao ser questionada sobre um ponto que a Zeta ainda poderia melhorar, ela destacou: “A gente tem que trabalhar com mais sensibilização, eu acho que as lideranças precisam ser mais sensibilizadas, de forma contínua, não só nos momentos de lançamento de programas de inclusão” (RH1).

Pelos depoimentos foi possível concluir que a organização precisa trabalhar com mais ações de sensibilização, tanto para os gestores, como os empregados de forma geral. Também, precisa capacitar todas as lideranças da Zeta para que estejam aptas a receber profissionais com deficiência e para que possam repassar esse conhecimento à sua equipe, de forma que todo novo funcionário que tenha deficiência consiga se adaptar e se sentir incluso no menor tempo possível. Trata-se de um ponto já conhecido da área de Recursos Humanos e já há um projeto sendo elaborado para realizar as ações de sensibilização de forma contínua.

4.2.5 Treinamento, desenvolvimento e acompanhamento da pessoa com deficiência

Para que a inclusão ocorra de forma efetiva nas organizações, é necessário que as pessoas com deficiência participem de programas de integração e treinamentos adequados para sua função, como visto em Sasaki (2006) e Maccali *et al.* (2015).

A Zeta possui uma área de Treinamento e Desenvolvimento, na qual os gestores levantam as demandas de capacitação e desenvolvimento da sua área junto com a área de Recursos Humanos no início do ano e atuam conforme esse planejamento durante o ano. O objetivo desse levantamento é conseguir diminuir as lacunas de aprendizado nas áreas e desenvolver os empregados, para que assim consigam obter melhores resultados. Além de a organização trabalhar com esse levantamento de necessidade de treinamentos, existem blocos de treinamentos obrigatórios, como os treinamentos de segurança do trabalho.

A entrevistada RH1 esclarece que para as pessoas com deficiência que entram pelo Programa *Trainee* ou de aprendizagem existe uma forma diferenciada de elas serem capacitadas:

No Programa *Trainee* terá um escopo de treinamento um pouco mais diferenciado, como treinamentos técnicos da área de atuação e comportamentais, como o processo de *mentoring*. Para o programa de aprendizagem a gente tem muita formação *on the job*, né, porque essas pessoas têm cada um deles um tutor, onde vai apoiando na formação. Então a grande maioria dessas pessoas geralmente são, primeiro, segundo trabalho que essas pessoas tão entrando e precisam ser formadas (RH1).

Todos os empregados que iniciam na organização precisam estar em algum plano de capacitação e desenvolvimento, sejam eles técnicos, comportamentais ou segurança. Caso seja entendido que o profissional não tem mais algum ponto a ser trabalhado para desempenho de sua função, então poderá ser dado foco nos profissionais que ainda possuem *gaps* de capacitação.

Na visão de RH2, o gestor exerce papel fundamental no processo de desenvolvimento do seu empregado e o RH trabalha para que os líderes tenham condições de desenvolver e acompanhar seus empregados e sinalizar para o RH as maiores dificuldades, para que possam trabalhar juntos. A fala dos gestores mostra que eles são a ponte com o RH para sinalizar as demandas e entender o que seus empregados precisam, o que irá acontecer tratando-se de um profissional com ou sem deficiência:

Eu busquei para o Luxemburgo um curso de gramática, pra ele responder *e-mail* mais formal, com a linguagem mais institucional, então aí o RH tá buscando lá pra ver se é possível é, mas a gente em contrapartida já conseguiu o treinamento de *Excel*, que vai ajudar muito também (G2).

A Dinamarca tá crua ainda com processos organizacionais. Tá crua, as relações, como as áreas se relacionam, eu acredito que o *Job Rotation* vai ajudar ela naturalmente pra entender um pouco das outras áreas, entender que funciona diferente as engrenagens dentro da empresa (G5).

De acordo com RH2, além dos treinamentos que são levantados com a área de Recursos Humanos, é papel dos próprios gestores capacitar seus empregados com as atividades do dia a dia. Sejam pessoas com ou sem deficiência, deverão ser avaliadas as necessidades de cada um. G3 e G4 contribuem com o tema levantado pelo RH:

Se é uma parte comportamental que eu dou conta de ajudar, de contribuir, de formar eu vou nessa linha. Se é alguma coisa técnica, eu estímulo o autodesenvolvimento. Então, eu costumo até pesquisar, a tem esse *site*, tem esse curso, tem esse vídeo e direciono para as pessoas. Então, eu tento ajudar dessa forma, mas tem *gaps* que a gente não consegue suprir (G3).

Oh, ela sempre tenta... a gente fez um combinado que não tá formalizado. “Oh, China, tenta primeiro com as pessoas lá de baixo, os analistas e tudo mais, se você vê que não teve jeito, pode falar que eu vou te ensinar” (G4).

Nas entrevistas realizadas com Dubai, Canadá e Chile, captou-se que eles tiveram oportunidades de participar de vários treinamentos e se desenvolver. Segundo eles:

O treinamento de *Excel* foi muito importante, porque eu não sabia nem ligar o computador (Dubai).

Foram muitos treinamentos, técnico e comportamental. A gente fez negociação, gestão de conflitos e vários outros... eu não lembro, foram muitos (Canadá).

Foram treinamentos assim primordiais pra mim que eu não esqueço até hoje (Chile).

Os depoimentos de Dubai, Canadá e Chile corroboram o estudo de Vargas e Abbad (2006), quando se referem às ações de treinamento e desenvolvimento que são voltadas para aquisição, modificação ou ampliação de conhecimentos e habilidades, para que assim possam apoiar a organização no alcance dos resultados.

China comenta poucas lembranças de treinamentos de que participou: “Foi só o curso de *Excel*, veio a oportunidade e eu fiz [...] Treinamento interno na Zeta eu nunca fiz, foi só o TBI¹² [treinamento básico introdutório], nem sei como funciona”. A partir dessa fala percebe-se o quanto o acompanhamento das pessoas com deficiência na organização é importante para poder identificar as necessidades de cada profissional e entender como a área de Recursos Humanos poderá apoiar.

Veloso *et al.* (2011) acrescentam que, tratando-se de um profissional com ou sem deficiência, fazem-se necessários espaços de desenvolvimento e acompanhamento para mais compreensão das perspectivas profissionais na organização.

Os profissionais com deficiência que tiveram mais crescimento em sua carreira desde que entraram na Zeta descrevem em muitos momentos um acompanhamento forte da área de RH e do gestor. A gestora de recursos humanos (RH1) menciona, em vários momentos de sua entrevista, os acompanhamentos que são feitos pela área de RH às pessoas com deficiência:

A gente começou a dar realmente foco em fazer um acompanhamento mais efetivo no programa de inclusão pra gente conseguir ter profissionais com os valores da Zeta; “a gente tem um escopo muito grande em termos de formação, acompanhamento... a gente acelera, né, esse movimento de adaptação na Zeta (RH1).

¹² Esse treinamento é utilizado na Zeta para apresentar as principais áreas da organização para novos empregados.

O acompanhamento das pessoas com deficiência pela área de RH e pelos gestores é essencial para o sucesso do programa de inclusão (RH1). No que diz respeito ao acompanhamento do programa de aprendizagem para pessoas com deficiência, RH1 realça:

Então não é só esse trabalho antecipado de analisar os perfis e áreas, temos o acompanhamento que é feito também, né, a partir do momento que a pessoa entra pra fazer a parte prática dentro da Zeta. Então, essa mesma analista faz um acompanhamento com os tutores desse aprendiz, com o próprio aprendiz, pra ver o nível de aderência dessa pessoa na área que ele tá (RH1).

RH1 complementou: “Hoje a gente tem dentro do RH consultorias internas que estão dentro das áreas e fazem acompanhamentos mais efetivos junto à liderança e junto às próprias pessoas, entendendo as necessidades de cada um”.

De acordo com os respondentes, houve momentos em que a área de RH conseguiu acompanhar eficientemente e, outros, em que isso não foi possível.

Não tive, eu senti falta, porque isso foi crítico, né, porque foi na transição da [minha coordenadora], então não teve. Tanto que ela me deu primeira devolutiva de teste, e até hoje ninguém procurou saber como é que foi meu *onboarding*, se eu fiz integração, se você for perguntar acho que ninguém sabe (França).

Ó, eu acho que foi bom. O RH não tenho nada a reclamar. No início eu nem lembro quantas vezes, mas tinha aquele *feedback*, conversava com o RH, tinha proximidade e eles são muito abertos (Luxemburgo).

Sim... A [coordenadora de RH] fazia esse acompanhamento... Eu sentava com ela... Eu acho que assim... é igual eu falo, eu não tô aqui não é à toa, então.... Tem várias pessoas aí que me ajudaram, fico muito feliz com isso. Eu realmente agradeço muito (Japão).

RH2 declara que existe uma ferramenta utilizada pela organização chamada *Onboarding*. Essa ferramenta possibilita o acompanhamento dos novos empregados e é aplicada para cargos administrativos estratégicos. Já, porém, que a maioria das pessoas com deficiência é admitida em cargos iniciais, esse trabalho é feito de forma paralela com a liderança. Sendo assim, a falta de um sistema para acompanhar o *Onboarding* de profissionais ligados a área produtiva pode afetar a padronização e eficiência desse processo, causando perda de produtividade e dificultando a retenção dos profissionais. Desse modo, fica clara a importância do papel do gestor. Os respondentes G2 e G3 informam como tem acontecido o acompanhamento:

O nosso contato é diário e é quase, a todo tempo. Ele tem algumas dificuldades que a gente tá tentando trabalhar e eu tô tentando colocar ele de uma forma que ele consiga responder melhor às atividades, de uma forma que essa limitação não vai impedi-lo de dar bons resultados (G2).

Mesmo as pessoas sem deficiência a gente não tem o tratamento um igual ao outro, eu costumo dizer que os dedos das mãos não são iguais. [...] Cada um responde de uma maneira, o tratamento diferenciado no sentido de cobrança, de pressão, do que você pode cobrar, até onde você pode cobrar (G3).

A entrevistada G6, que possui em sua equipe empregado com deficiência intelectual, refere que no caso do Panamá o treinamento, o desenvolvimento e o acompanhamento tiveram que ocorrer de forma diferente. Primeiro, foi necessário mostrar a ele como se relacionar naquele ambiente, para depois começar a passar atividades, pois a primeira necessidade estava ligada ao relacionamento:

A gente vai ensinar pra ele chegar em alguém dar um bom dia, ensinar pra ele que ele pode olhar para as pessoas, que ele tem essa dificuldade de olhar, ele já melhorou muito. É, ensinar pra ele essa parte de relacionamento. Na hora que ele tiver ok, que ele já tiver acostumado com o nosso ambiente aí a gente vai começar a passar as coisas. E foi assim, então a gente primeiro abriu a porta da nossa casa e a gente não preocupou em fazer com que ele entrasse na nossa casa, nós entramos na casa dele (G6).

Pela resposta da G6 deduz-se que existe um trabalho grande sendo feito por trás da atuação dos gestores, um trabalho de sensibilização e acompanhamento para que eles possam ser a linha de frente e tragam para a equipe o melhor tratamento para cada situação.

As práticas de treinamento, desenvolvimento e acompanhamento das pessoas com deficiência encontradas na organização estão estruturadas e organizadas. Os gestores descreveram de forma clara como realizam o acompanhamento e a capacitação de sua equipe de acordo com a especificidade de cada situação. As práticas e as respostas dos profissionais vão ao encontro do que tem sido recomendado por Ribeiro e Ribeiro (2009) e Veltrone e Almeida (2010), que a socialização faz parte do processo de desenvolvimento da pessoa com deficiência e que a área de RH deverá adotar programas de qualificação, treinamentos introdutórios e de integração, *on the job* e acompanhamento dos profissionais durante o exercício de suas atividades.

4.2.6 Remuneração

A atividade profissional não é um modo apenas de ganhar a vida e ter um salário, mas também uma inserção social em que aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados (Dejours, 1993).

A Zeta é uma organização multinacional que está presente em vários países e cuja remuneração de seus empregados está de acordo com o que é praticado pelo mercado e obtido por meio de pesquisas salariais. Não há, na empresa, diferenciação de salário entre pessoas com deficiência e pessoas sem deficiência.

Ao ter acesso aos documentos e ao histórico das contratações de pessoas com deficiência, depreendeu-se que a média salarial de pessoas com deficiência atuantes na Zeta está entre dois e três salários mínimos, o que demonstra que o salário das pessoas com deficiência na Zeta está acima da média das empresas analisadas nos estudos de Lorenzo e Silva (2017). Esses autores constataram que em metade das organizações pesquisadas os funcionários que possuíam algum tipo de deficiência recebiam, em média, um salário mínimo a um e meio.

Durante as entrevistas foi questionado às pessoas com deficiência sobre a sua satisfação com o seu atual salário. A maioria informou que gostaria de ganhar mais, mas não atrelou isso à insatisfação com seu salário atual ou atividades exercidas. Eles acreditam que têm potencial e desenvolvem atividades que poderiam ter melhores salários. Um dos empregados questionou se seu salário poderia ser mais baixo do que de outros colegas por conta de sua deficiência. De acordo com os entrevistados:

Como ser humano a gente quer sempre o melhor, a gente quer sempre mais, né? Mas pra mim ter mais depende de mim, entendeu? Porque não tem como a empresa me dá um salário maior, me dar um cargo melhor, se eu, se eu não tiver qualificado. Entendeu? Então, eu quero sim, quero melhorar sim, mais acho que vai depender de mim (México).

Hoje eu me considero insatisfeito com meu salário. É eu sei que isso não tem que avaliar, a empresa vai avaliar a minha entrega. Mas se for pegar o meu gabarito, eu nem sei se é gabarito o termo que uso, mas o meu currículo é muito forte, sabe, eu fiz estágio em duas empresas muito boas. [...] Eu não sei se é pelo fato de hoje, meu salário em relação a todo o meu setor, o meu salário é o menor do meu setor. E, assim, o fato de eu ser deficiente isso afetou no meu salário ser menor? Até perguntei para o RH, porque não entendi, sabe? (Luxemburgo).

É meu salário, eu falo assim não me atende, dentro do que é necessário, né, mas a gente sabe que também tem dentro do mercado aquele valor que a empresa tem que pagar pra gente ali, mas é complicado (China).

México, Luxemburgo e China manifestaram insatisfação com os salários, e os empregados comparam os salários de uns com os de outros. Luxemburgo comentou que havia alguma divergência do salário dele com o de outros colegas. Assim, ele criou uma hipótese de se a deficiência o prejudicava em algo. A área de RH, até então, não havia esclarecido para o empregado essa divergência, porém durante as entrevistas com RH1 e RH2 foi exposto que a política de cargos e salários da Zeta não possui diferenciação baseada na deficiência e que no caso do Luxemburgo a comparação que ele estava realizando não estava correta, pois de acordo com o tempo de empresa e entregas realizadas existem programas de promoções e reconhecimentos. Assim sendo, para um mesmo cargo há diferentes níveis e valores salariais. Luxemburgo possui a mesma carga horária de trabalho, benefícios e direitos que os outros empregados. Os trechos demonstram que ainda não está claro para os empregados como ocorrem a construção e a definição da remuneração na Zeta.

De acordo com RH2, a Zeta possui um plano de cargos e salários e a comparação de salários precisa ser cuidadosa entre os empregados, para não gerar conclusões erradas:

A Zeta possui uma definição de cargos e salários estabelecida pelo nível e responsabilidades de cada um e que não quer dizer que se um empregado tem o mesmo cargo da outra, ela deverá receber o mesmo salário, pois dentro de um cargo existem níveis, então um profissional que acabou de entrar e está no nível I de um cargo não pode comparar seu salário com o colega que tem o mesmo cargo, porém já está no nível II ou III, isso tem sido trabalhado com os líderes, para que eles possam ser os responsáveis por esclarecer dúvidas quanto a salários da sua equipe e evitar conclusões precipitadas que gerem insatisfações (RH2).

G1, por sua vez, entende que, hoje, a remuneração que as pessoas com deficiência recebem deveria ser mais bem acompanhada pela área de RH, pois a remuneração está baixa e, muitas vezes, o desempenho chega a ser superior ao que o cargo exige:

Olha, aí eu vou meter o torrão. Olha, eu acho que o próprio RH podia acompanhar mais de perto, porque, eu sei que a remuneração é um pouco abaixo, eu não lembro direito, mas a entrega deles passa a ser superior ao cargo que normalmente a função tá lá. [...] Então, demora-se muito a valorizar os PCD, por exemplo, eu não tinha na área lá um cargo pra dar para o Canadá, aí surgiu um cargo na AO que a G3 falou comigo. Eu falei com ela: - “Eu tenho uma pessoa que lamento muito passar pra você, mas vai ser bom pra ele”. Ela ficou receosa por ele ser PCD, mas eu incentivei e deu certo! Mas às vezes o RH demora a enxergar essas coisas... (G1).

G1, que possui 23 anos de empresa, opina que as pessoas com deficiência na organização poderiam ter melhores cargos e salários e em alguns momentos eles acabam tendo mais responsabilidade do que o próprio cargo descreve, e que a área de RH demora muito para

conseguir identificar essas lacunas e trabalhar na remuneração e desenvolvimento desses empregados, o que pode estar diretamente atrelado à retenção dos profissionais.

Estudos de Toldrá (2009) revelam que as pessoas com deficiência geralmente ocupam postos de trabalho de remuneração mais baixa. Na percepção desse autor, a contratação de pessoas com deficiência para cargos de melhor remuneração ou em posições estratégicas não acontece porque a maioria das empresas acredita que essas pessoas não têm condições de realizar serviços mais qualificados. Para a eficiência da gestão da diversidade nas organizações, é necessário que as pessoas envolvidas sejam conscientizadas, com o intuito de promover a valorização da diversidade, evitando suposições, decisões e julgamentos antecipados (Bateman & Snell, 1998).

No decorrer da entrevista foi questionado às pessoas com deficiência o que elas enxergam como sendo os maiores desafios para poderem crescer em suas áreas e ter melhores salários, sendo que a maioria das respostas envolveu questões de formação, capacitação e desenvolvimento interno:

Acho que falta eu ser inserida nos temas, mesmo como observadora, eu inclusive aprendo mais assim, quando eu consigo está junto, mesmo sem ter atuação naquele momento (França).

Eu acredito que, assim, eu preciso de mais conhecimento, conhecimento pra gente nunca se perder, né, todos os dias tem aprendizado, conhecer mais do processo (China).

Na verdade, eu não vejo assim como obstáculo, vejo como oportunidade! Eu preciso ter uma visão mais ampla de tecnologia que tá crescendo, eu tento sempre estar atualizado. Igual agora o pessoal veio instalar os robôs, aí tem vários tipos de programação, então, eu já comecei a olhar essas linguagens (Chile).

Pelos depoimentos de França, China e Chile inferiu-se que as pessoas com deficiência sentem necessidade de mais capacitação e acompanhamento, seja pela área de RH ou liderança, além de sentirem necessidade de serem mais envolvidas em temas e atividades que trarão oportunidade de novos aprendizados.

Toldrá (2009) reporta que a existência de falta de oportunidades de desenvolvimento para os profissionais com deficiência dificulta a progressão em suas carreiras e o alcance de melhores salários. Posto que a Zeta possui uma área de Cargos e Salários estruturada, é prudente trabalhar melhor o tema com os líderes, além de acompanhar de perto e ter análises efetivas dos salários e dos cargos ocupados pelos profissionais com deficiência. Para isso, é preciso dar a atenção necessária aos gestores que sinalizam os empregados que estão extrapolando as competências e habilidades exigidas pelo cargo. Nesses casos, as possibilidades de promoção,

horizontal ou vertical deveriam ser avaliadas, de forma a valorizar a entrega desses profissionais.

4.2.7 Satisfação no trabalho e retenção

A satisfação no trabalho pode ser definida como o grau de contentamento com relacionamentos no trabalho, chefias e colegas, trabalho realizado e sistema de recompensas, envolvendo salários e promoções (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015).

Segundo a área de RH, a satisfação no trabalho é um tema muito relevante na Zeta. O RH, juntamente com os gestores, busca mecanismos para que os empregados possam se sentir bem e felizes na organização, pois entende que isso possibilita que os empregados desenvolvam um trabalho de melhor qualidade e com foco em resultados. Atitudes de desrespeito, assédio moral, discriminação, demonstrações de preconceito em geral são repudiadas e não autorizadas. Todos os gestores são desenvolvidos para trabalharem com seus empregados de forma respeitosa, garantindo a saúde física e mental de todos.

O RH destacou que é importante para a empresa que os empregados possam desenvolver suas carreiras na Zeta pensando em contratos de longo prazo e não apenas em metas de curto prazo. Essa prática tem como foco profissionais com e sem deficiência, não existindo diferença de conduta. A organização em questão acentua que ter profissionais de longa data em seu quadro de funcionários cria um histórico de conhecimento mais robusto, demonstra segurança e estabilidade para os seus empregados, além de ser essencial, considerando-se que a Zeta, sendo do setor automotivo e que trabalha com um produto complexo, necessita de um tempo longo para conseguir formar novos profissionais.

Segundo RH2, a média de tempo de casa dos gestores da Zeta é de 15 anos e a média dos demais empregados é de 10 anos. Grande parte da liderança da Zeta é formada de profissionais que entraram em cargos iniciais ou como analistas e foram crescendo, desenvolvendo a carreira.

O reconhecimento de profissionais internos para posições de liderança, de acordo com RH2, é fundamental para que outros profissionais consigam ver que é possível crescer na empresa, o que aumenta a satisfação e retenção dos empregados. Agapito *et al.* (2015) corroboram esse aspecto acrescentando que a percepção de sucesso na carreira e o bem-estar no trabalho parecem ser bons indicadores de retenção profissionais, ou melhor, os profissionais com alta percepção de sucesso na carreira e que têm bem-estar no trabalho tendem a não planejar sair das empresas em que trabalham.

Costa e Dutra (2011) sublinham que a crescente valorização do capital humano e da capacidade de uma pessoa em fazer diferença nos resultados organizacionais, seja individual ou em grupo, tem estimulado práticas de gestão de pessoas voltadas para a retenção. Na Zeta a retenção dos profissionais está baseada em três pilares: recompensa e reconhecimento, ambiente de trabalho e desafios e oportunidades. Sendo assim, a área de RH trabalha em conjunto com os líderes para que esses três pilares estejam sempre em equilíbrio e para que a organização evite perder profissionais que poderiam ser retidos.

Considerando esses pilares – recompensa e reconhecimento –, os gestores e a área de Cargos e Salários avaliam se os salários dos seus empregados estão dentro da média de mercado.

A Zeta realiza o acompanhamento das faixas salariais que estão sendo trabalhadas no mercado de trabalho, para garantir que a remuneração de seus empregados não esteja defasada. As alterações de cargos e promoções salariais são realizadas baseadas na avaliação de desempenho que o empregado recebeu de sua liderança, um empregado que não conseguiu atingir a média mínima estabelecida para poder ser avaliado para uma promoção, seja de cargo ou salário, em regra, não irá entrar na avaliação de promoção daquele ano. Além da avaliação de desempenho, a área de Cargos e Salários conta com o apoio dos gestores para relatar questões comportamentais e percepções sobre sua equipe.

O pilar ambiente de trabalho está baseado em incentivar um clima organizacional agradável, com foco em bom relacionamento entre líderes e liderados, além do relacionamento entre as áreas. RH2 salientou que “o ambiente de trabalho na Zeta é muito bom e é sempre um ponto de destaque nos bate-papos e acompanhamentos, os empregados da organização, no geral, são muito receptivos e abertos”.

Quanto ao último pilar de retenção, desafios e oportunidades, a Zeta entende que um empregado que possui desafios que o motivem a aprender mais, a querer dar um passo à frente e que tenha oportunidades na organização para colocar tudo isso em prática estará mais motivado a continuar na organização.

A partir dos relatos dos entrevistados (Brasil, Dubai e Panamá), verificou-se que o discurso da área de Recursos Humanos está alinhado com o sentimento que os profissionais estão tendo em suas áreas e que estão felizes com suas atividades. Segundo eles:

Quando eu entrei aqui foi porque você entra sem saber pra onde você vai. né [risos], mas eu fiquei muito feliz, você já vê a empresa e foi um sonho, né, eu falo até hoje isso (China).

A Zeta acolhe muito bem e consegue desenvolver as pessoas, eu vejo todos felizes no corredor, trabalhando bem, conversando, interagindo com outros, não se sentindo oprimidas, sabe? (Brasil).

A Zeta abriu muito a minha cabeça, me ajudou a aprender mais, ajudou a conversar melhor com as pessoas, a falar de forma mais tranquila... mudou a minha vida (Dubai).

China narrou que quando ela entrou na organização, há alguns anos, a área de RH não informou a área na qual ela seria alocada, por se tratar do programa de aprendiz. Essa informação poderia ainda não estar confirmada, porém houve falta de planejamento. A área de RH reforçou durante as entrevistas que atualmente, no programa de aprendizagem, após os aprendizes realizarem a parte teórica no SENAI, é definida a área em que ele ficará alocado na Zeta, no entanto, isso pode ser alterado, caso ocorra problemas de adaptação.

A partir do exposto, abstraiu-se que a Zeta possui um ambiente que propicia harmonia e receptividade entre os empregados e que promove oportunidade de aprendizado, principalmente para aqueles que estão iniciando sua carreira. Durante as entrevistas com os profissionais com deficiência foram identificadas gratidão e satisfação dos empregados em fazerem parte da organização. O ambiente, os colegas, os líderes, os desafios e as oportunidades de aprendizado foram pontos notáveis durante as entrevistas. Alguns trechos de Japão, Chile e Panamá conseguiram demonstrar essa gratidão pela empresa, colegas e gestores:

Até hoje eu lembro da primeira vez que eu fui pra minha mesa. Ou, eu não tenho nem palavras, foi sensacional. Muito bom. A galera... parecia que eu trabalhava lá há muito tempo. Agradeço muito a todos que passaram na minha vida e me ajudaram aqui na Zeta (Japão).

Sou muito grato com a empresa, com as pessoas que passaram aqui, das oportunidades que eu tive e tenho, sabe? E do reconhecimento. Eu sou 100% grato quanto a isso sabe, não tenho nada a reclamar, só agradecer (Chile).

Gosto de trabalhar pelo meu desenvolvimento, agora estou muito melhor do que antes... conheço mais pessoas. [...] Eu sempre digo que a G6 foi um anjo que Deus colocou em minha vida, eu gosto muito dela (Panamá).

Durante a entrevista com G2, ele informou que seu empregado com deficiência não alega insatisfação com suas atividades, ambiente de trabalho ou relacionamento com os colegas, pelo contrário. A única questão abordada por ele e que é um ponto de atenção para a retenção desses profissionais refere-se à promoção salarial e mudança de cargo. Segundo G2: “Ele tem expectativa de crescimento, então isso precisa ser trabalhado com ele, essa expectativa que ele tem”.

No relato de G2, a questão que mais afeta a satisfação no trabalho dos profissionais com deficiência e que pode ocasionar a perda desses profissionais está relacionada ao cargo e ao salário.

A entrevistada RH1 agrega a esse tema informação de que hoje a Zeta trabalha com um modelo de recursos humanos mais próximo das áreas, para conseguir identificar desmotivações e ações a serem desenvolvidas. Baseado nisso, ela acrescenta que atualmente o *turnover* de pessoas com deficiência é baixo:

Então hoje a gente tem dentro do RH consultorias internas dentro das áreas e tem esse acompanhamento mais efetivo junto à liderança e junto às próprias pessoas, entendendo quem tá desmotivado, o motivo da desmotivação e aí a gente tenta fazer um trabalho de retenção dessa pessoa. [...] A gente tenta olhar cada profissional, sendo ele deficiente ou não dentro desse pilar de retenção e olhando os números de pessoas com deficiência que já tivemos pedido de demissão, é um número baixo (RH1).

As entrevistas com a área de RH, gestores e pessoas com deficiência referentes à satisfação no trabalho e retenção dos profissionais evidenciaram esta, em acordo com Siqueira & Gomide (2004), está muito ligada à felicidade que a pessoa encontra em exercer aquela atividade, em conjunto com o ambiente de trabalho, colegas, liderança, apoio da organização e oportunidades de desenvolvimento.

Durante as entrevistas com as pessoas com deficiência, houve muita demonstração de felicidade e gratidão por trabalharem na Zeta. Eles manifestaram sentimento de pertencimento à organização e de estarem muito adaptados, além de, em diferentes momentos, agradecerem a colegas, liderança e RH por fazerem parte da organização.

Referente à retenção, o ponto de alerta refere-se ao salário e cargo que os profissionais ocupam e que vai ao encontro do que afirmam Lorenzo e Silva (2017), que as pessoas com deficiência estão em grande maioria ocupando cargos mais baixos e recebendo salários menores nas organizações. A questão levantada precisa ser mais bem acompanhada pela área de RH e analisada para possíveis soluções. Destaca-se, contudo, que, apesar disso, o *turnover* dos profissionais é considerado baixo.

4.3 Experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência

As pessoas com deficiência entrevistadas neste estudo discorreram sobre as experiências de inclusão vivenciadas na Zeta.

Neste item são abordadas as seguintes subcategorias: organização inclusiva, cultura, valores e repasse de atividades, preconceitos e tratamento diferenciado e, por último, felicidade e pertencimento.

4.3.1 Organização inclusiva

Uma sociedade inclusiva deve ser estruturada para atender às necessidades dos cidadãos, independentemente das características de cada um, a fim de se alcançar o bem comum (Ziliotto & Simionatto, 2009). Uma empresa, para ser considerada inclusiva, precisa ser estruturada levando-se em consideração a ampla diversidade de seus funcionários. E deve contemplar as diferenças individuais de cada um, promover a inclusão por meio de mudanças tanto físicas quanto processuais e construir um ambiente inclusivo e diversificado (Alves, Ribas & Santos, 2010; Sasaki, 2006).

De acordo com RH2, G4 e Japão, a Zeta tem caminhado para se tornar uma empresa cada vez mais inclusiva, seja em aspectos de acolhimento e respeito às diferenças:

Atualmente não chegam para a área de RH problemas de falta de respeito, preconceito e diferença de tratamento por conta da deficiência ou dificuldade de algum empregado, as reclamações que chegam são decorrentes de processos burocráticos ou aprovações demoradas, que são normais do processo (RH2).

Até hoje eu lembro da primeira vez que eu fui na minha mesa. Ou, eu não tenho nem palavras, foi sensacional. Muito bom. A galera... parecia que eu trabalhava lá há muito tempo. Muito bem acolhido, eu não via nenhum momento uma, sabe... aquela...rejeição (Japão).

Acho que na [Zeta] tem um aspecto muito legal. Apesar de sermos uma empresa grande, a gente se conhece. [...] Todo mundo se conversa na Zeta. Todo mundo se respeita. Todo mundo se conhece. [...] Acho que isso mostra que a [Zeta] é realmente família. Qual empresa que é uma multinacional assim, você não tem acesso a um diretor, você não tem acesso a uma liderança. Então, como você tem esses acessos, acho que é realmente família. Uma família grande (G4).

Um ponto destacado é que a Zeta precisa trabalhar melhor a questão de acessibilidade para se tornar uma empresa mais inclusiva: “Nós temos *gaps* que precisam ser trabalhados [...] E assim, exemplificando, acredito que a questão de processos, né, a gente tem que trabalhar acessibilidade em alguns pontos, a gente precisa melhorar esse ambiente. [...]” (G3).

Pela fala de G3 percebe-se que a organização tem aspectos a melhorar em questão de acessibilidade e que isso limita o público de pessoas com deficiência que a organização consegue absorver.

Na visão do entrevistado G6, a cultura organizacional que tem a inclusão entre os seus valores é importante no processo para se tornar uma organização inclusiva. Além disso, é destacado o papel do RH nesse processo: “O carro chefe, dessa ação de diversidade na empresa é realmente o RH, então a gente vai ter que tá ali, aprimorando e desenvolvendo. A cultura da empresa, os empregados em geral vão seguir muito em função daquilo que a gente também for mostrando pra eles, que é valor” (G6).

França, México e Canadá exemplificam o que consideram ser uma organização inclusiva:

A gente sabe que tem a responsabilidade legal, mas a inclusão foge ao legal, então, é muito comum no mercado você ver que o objetivo é só cumprir a cota, então quando você consegue trazer uma pessoa de verdade para trabalhar a inclusão, pra entender a limitação que ela tem, que ela consegue ser útil, que ela consegue ser efetiva, pra mim é uma organização inclusiva (França).

Eu acho que a princípio tem que ser o exemplo que eu tive na Zeta. Se mostrar disposta, e não só demonstrar, na hora que você entrar na vaga. Fazer você se sentir incluso mesmo, de verdade. Se não você vai tá só ocupando a vaga ali por ocupar, vai se sentir, sabe, sentir que você tá sendo útil, entendeu? (México).

As falas de França e México explanam o que Sasaki (2006) e Alves *et al.* (2010) afirmam ser uma empresa inclusiva. Para eles, uma empresa inclusiva é aquela que se estrutura levando em consideração a ampla diversidade de seus funcionários e, além de contemplar as diferenças individuais de cada um, promove a inclusão por meio de mudanças tanto físicas quanto processuais, construindo um ambiente inclusivo e diversificado.

Bom, eu acho que, primeiro, tem que ter a boa vontade de abrir as portas e oportunidades, e tratar pessoas como pessoas normais, porque todos somos normais, né, cada um tem as suas limitações, física, intelectual ou o que quer que seja, mas não tratar com diferença, entendeu, eu acho que o ponto mais importante de uma organização inclusiva é isso (Canadá) .

A fala de Canadá vai ao encontro da pesquisa de Ziliotto e Simionatto (2009), que destaca a ampla diversidade humana e que, para termos uma sociedade inclusiva, é necessária uma estrutura para atender os cidadãos, independentemente das características de cada um, a fim de se alcançar o bem comum.

De acordo com a maioria dos entrevistados, a Zeta está alinhada com sua concepção de organização inclusiva. Segundo eles:

Vejo a Zeta dando oportunidade para todos, independentemente da deficiência (Canadá).

É uma das poucas empresas que vejo contratando e incentivando programas de inclusão (Japão).

Aqui não, eu vejo que é o contrário, que não é só cumprir a cota, que é obrigado por lei. É realmente incluir essas pessoas e fazer com que elas se sintam respeitadas (Brasil).

Pelos relatos da área de RH, dos gestores e das pessoas com deficiência, é possível verificar que a Zeta se apresenta como uma organização que busca ser mais inclusiva. O ponto destacado como passível de melhorias foi a acessibilidade para as pessoas com deficiência.

4.3.2 Cultura, valores e repasse de atividades

A cultura desempenha importante papel na própria definição, interpretação e superação das dificuldades das pessoas que portam algum tipo de limitação. O processo de inclusão deverá estar orientado para ações de acolhimento da diversidade humana, da aceitação das diferenças individuais e equiparação de oportunidades de inclusão no mercado de trabalho (Pastore, 2000).

A respeito do processo de inclusão e acolhimento das pessoas com deficiência, foi possível averiguar que todos os empregados, ao entrar na organização, deverão participar do treinamento básico introdutório (TBI), no qual receberão informações básicas de várias áreas da empresa.

No primeiro e segundo dia de trabalho os empregados recebem as informações sobre a empresa no TBI e conhecem parte de suas instalações, sendo que para os empregados que irão trabalhar diretamente com o manuseio de máquinas, o TBI irá durar cinco dias. A partir do dia em que o empregado inicia em sua nova área, ao chegar na Zeta ele é direcionado para a área de RH e lá aguarda que o seu gestor venha buscá-lo, levando-o para a área e apresentando o local de trabalho e seus colegas. O líder tem o papel de fazer com que o novo empregado se sinta parte da organização e à vontade no ambiente de trabalho. É sua responsabilidade esclarecer os objetivos profissionais, as prioridades, os valores organizacionais e ampará-los para que se sintam confortáveis em realizar um bom trabalho (Assis & Carvalho-Freitas, 2014).

De acordo com a entrevistada RH2, todos os profissionais com deficiência participam do TBI como qualquer outro empregado, mas caso algum tenha deficiência que irá prejudicar o seu entendimento do treinamento, a apresentação ou a forma de passar será adaptada à sua

possibilidade de entendimento. Segundo ela, “é um treinamento que irá trazer as primeiras informações para aquele empregado sobre a rotina da empresa e responsabilidades de cada área” (RH2).

Luxemburgo e Dubai confirmam a importância que o TBI teve no momento de seus primeiros contatos com a Zeta, após sua admissão:

Eu acho que toda empresa tinha que ter um TBI, pra mim foi... nohhh muito, muito bom, porque mesmo eu tendo formado em engenharia, você entra em uma empresa tipo assim, sem saber, como é o processo, como é que funciona as áreas, com quem você vai ter que conversar. Quais são as pessoas chaves, nohhh! Pra mim foi espetacular, sabe? (Luxemburgo).

Fiquei uma semana fazendo, fiquei de segunda a sexta e sexta-feira eu conheci aonde que eu ia ficar, conhecer as pessoas lá, a área e o meu chefe. Eu aprendi muita coisa de andar na rua, de olhar, prestar atenção, celular. Eu era muito desligado. E hoje, depois desse TBI eu melhorei bastante (Dubai).

Os empregados com deficiência reconheceram o quanto o acolhimento dos colegas e da liderança foi essencial para ajudar no período de adaptação. Vários informaram que os colegas foram muito acolhedores e que rapidamente se adaptaram à empresa:

Ou... foi muito bom, eu não sei, mas, eu caí em um setor que tem muita gente na mesma faixa etária, o pessoal é muito, muito bacana, todo mundo acolhedor da mesma forma que tratam qualquer um, fazem comigo, então é tipo muito bom (Luxemburgo).

Me receberam muito bem, graças a Deus. Tanto que eu, eu não queria tá na área que hoje eu estou porque é... achei que não ia dar conta. Meu chefe conversou comigo, incentivou e me deu apoio falando que no que eu precisasse eu poderia contar com ele (Egito).

Abraçado, acolhido. Isso foi muito importante pra mim... Até mesmo pra eu superar e não parar no tempo. Sabe? É... com o acolhimento das pessoas, a motivação das pessoas, que isso é muito importante, levanta a sua autoestima e mostra pra você que você é capaz (Chile).

RH2 destacou que o relacionamento na Zeta é um ponto forte e que todos os novos empregados, com ou sem deficiência, sempre ressaltam o quanto a receptividade na organização é diferenciada:

O relacionamento na Zeta é um ponto forte entre os empregados, então a forma como os novos empregados, sejam eles com ou sem deficiência, são recebidos e integrados em suas novas atividades, faz com que as pessoas se sintam bem e rapidamente estejam adaptadas, os funcionários relatam isso durante os acompanhamentos e de forma espontânea também (RH2).

Após o empregado iniciar em seu novo setor, um de seus colegas deve ser designado para realizar o repasse de atividades, acompanhamento e esclarecimento de dúvidas. A

apresentação da cultura, dos valores e da forma com que a organização atua é de responsabilidade da liderança e área de recursos humanos.

França adverte que o acompanhamento e repasse de atividades dos colegas poderia ter sido melhor: “Teve vez que eu fiquei sem ninguém e a gente sabe das dificuldades que é, mas a estrutura eu achei legal, completa de informação, mas ainda assim tinha a oportunidade de melhorar.” Já México informa que nunca teve problemas quanto à ajuda dos colegas: “*Eu acho que todo mundo que eu precisei nunca deixava de me ajudar*” (México).

E Canadá argumentou que o aprendizado foi de forma compartilhada, cada hora com um colega: “Então, tem atividades que é um pouquinho de cada um, né, o João me ensinou umas atividades, o Pedro me ensinou outras, o Miguel me ensinou outras, o José me ensinou outras, então, assim, meio que eu trabalhei com um pouquinho de cada um”. Brasil reforça, conforme Canadá informou, que aprendeu com várias pessoas de sua área: “Eu aprendo muito com todas as pessoas que estão na minha área”.

Os respondentes da área de Recursos Humanos e das pessoas com deficiência alegaram que a empresa tem uma estrutura já organizada para receber os novos empregados, todos participam do treinamento básico introdutório e ao iniciarem em suas áreas são bem acolhidos por colegas e líderes. Apesar de o processo de sensibilização ainda apresentar falhas e pontos de melhoria (poucas ações de sensibilização durante o ano e a não participação de alguns gestores e empregados, que deveriam ser envolvidos nesse processo), o acolhimento e receptividade dos colegas é um processo realizado com sucesso, conforme afirmado por vários entrevistados.

O repasse de atividades foi destacado, por uma das entrevistadas, como um ponto a ser melhorado. Ela disse que, em vários momentos, ficou sem acompanhamento e apoio de colegas. Caso a sensibilização ocorra de forma contínua e com um público maior da organização, pode trazer impactos positivos no acolhimento das pessoas com deficiência e, principalmente, no repasse de atividades, evitando falhas no processo de inclusão de pessoas com deficiência.

4.3.3 Preconceito e discriminação

A deficiência tem sido objeto de discriminação e preconceito, não só na sociedade em geral, mas também no comportamento das organizações, que varia desde a segregação até a falta de reconhecimento da capacidade laborativa das pessoas com deficiência (Aranha, 1995; Brunstein & Serrano, 2008; Carvalho-Freitas & Marques, 2007). Sá, Oliveira, Diasa e Barbosa (2017) corroboram o tema e contribuem que entre os principais obstáculos para a inserção das

pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda se encontram preconceito e discriminação.

De acordo com a entrevistada RH2, a Zeta, como um todo, trabalha baseada em quatro valores: foco no cliente; inovação; confiança e colaboração; e respeito e responsabilidade. O valor que se refere a respeito e responsabilidade abrange respeito entre os empregados, pela sociedade, o meio ambiente, os fornecedores, os clientes e toda a comunidade que está envolvida com a Zeta. Baseada nesse valor, a Zeta não aprova condutas e ações de preconceito e discriminações, que podem acarretar advertência, demissão e, se for o caso, processo judicial. Sendo assim, a área de Recursos Humanos trabalha fundamentada nos valores da Zeta em todas as suas ações.

Considera-se importante ressaltar que, ao solicitar autorização à Gerência de Recursos Humanos para iniciar a pesquisa para esta dissertação, o retorno foi muito positivo. A Zeta se mostrou uma organização aberta e não teve receio de abrir suas portas e de disponibilizar acesso a empregados e gestores, e ainda manifestou interesse em ter ciência dos possíveis pontos de melhoria. Em nenhum momento o estudo foi considerado menos ou mais importante do que diversos outros que poderiam ter sido propostos. A pesquisa foi abraçada e apoiada pela gerência. Pode-se inferir que a Zeta é uma organização que respeita e incentiva a pesquisa, está aberta para a discussão, não evidencia preconceitos e apoia pesquisas e ações que possam trazer melhorias para a organização.

A respeito da inclusão de pessoas com deficiência e possíveis preconceitos e discriminações, a gerente de recursos humanos foi taxativa ao informar que a Zeta não aprova ações dessa linha e que na organização todos os empregados são tratados da mesma forma, possuindo os mesmos benefícios, direitos e deveres. A gerente ressaltou que já passou por uma situação em que um gestor solicitou que a área de RH não contabilizasse os profissionais que possuíssem deficiência em seu quadro de empregados, pois sua produtividade era menor se comparada aos outros profissionais, e isso poderia prejudicar o resultado da área. A responsável pela área de RH destacou não ser admissível esse tipo de conduta e que conversou com o gestor para entender seu posicionamento, buscando mostrar-lhe os benefícios em se ter uma pessoa com deficiência em sua equipe. E enfatizou que a área de RH está disponível para dar o apoio necessário às lideranças e aos empregados para que a inclusão de empregados com deficiência ocorra de forma respeitosa e efetiva.

A gestora de recursos humanos exemplificou que atualmente a área de RH tem dois empregados com deficiência e, mesmo atuando diretamente com um deles, não consegue se lembrar mais dessa deficiência: “É algo que passa a ser invisível no dia a dia” (RH1). Ela

complementa que essa empregada “possui uma história de vida forte e de superação e isso faz com que ela seja admirada e que suas entregas são muito qualificadas, ela pode ser comparada com qualquer profissional, independente de deficiência ou não” (RH1).

Ainda, essa gestora reforça: “Estamos em uma empresa onde temos valores muito estabelecidos, e um dos valores é respeito. Então, tem valores que permeiam a organização e que faz com que ela pense nesse sentido” (RH1).

Ao perguntar aos gestores se eles já perceberam preconceito e discriminação com os seus empregados, alguns sinalizaram que no início houve resistência, olhares de “dó” (G1), questionamentos a respeito do que aquela pessoa iria fazer no setor e falta de cuidado. Segundo eles:

O Japão sofreu discriminação no primeiro momento, eu observava que no início ele só ficava andando de um lado para o outro: buscando água, café, salgadinho, pegava uma pasta e levava de um lado para o outro. Quanto a pessoa com deficiência entra, muitos ficam pensando se ele vai conseguir, se dá conta, olha com dó... é um preconceito mesmo, e é um preconceito idiota (G1).

No primeiro momento existe a discriminação sim, é, eu pude perceber isso claramente quando a gente recebeu os dois empregados que tenho no meu time. E um deles, antes de vir pra minha área ficava apenas gerando PDF de arquivo, ninguém acreditava no potencial dela (G6).

G1 e G6 expuseram que alguns empregados com deficiência eram contratados na Zeta sem um escopo definido e que os colegas solicitavam atividades a esses empregados de forma aleatória e de baixa complexidade, o que demonstrou preconceito com pessoas com deficiência e falta de planejamento em recebê-los. A atuação da organização vai ao encontro do que afirma Toldrá (2009), que as pessoas com deficiência, geralmente, são contratadas para cargos iniciais e de baixa qualificação nas organizações, como auxiliares e apoio em serviços gerais, com a justificativa de não possuírem as habilidades e competências necessárias para cargos estratégicos.

G4 cita uma necessidade de cuidado em relação às pessoas com deficiência:

Eu vejo que a gente trata diferente, mas não especificamente pela deficiência. É sim... pelo fato da deficiência da pessoa. Gosto sempre de dar exemplo assim... tem aquele rapaz que é baixinho. A gente tem que tratar ele diferente quando ele vai no restaurante. Porque ele tem dificuldade pra servir a bandeja. A gente tem que ter um carinho especial por ele. Então, eu acho que Zeta não vê isso como rejeição, mas sim como um cuidado especial com aquela pessoa de acordo com a limitação que ela tem (G4).

G4 revela traços do que Carvalho-Freitas e Marques (2010) debatem por meio da matriz de concepção espiritual da deficiência, que destaca a influência das crenças religiosas na

concepção de deficiência. Sob esse ponto de vista a deficiência é vista como uma manifestação de desejos ou castigos divinos. Aqueles que compartilham desse paradigma reconhecem as pessoas com deficiência como indivíduos que merecem cuidado e atenção. A relação que se estabelece é baseada, primordialmente, em caridade e compaixão.

As pessoas com deficiência entrevistadas, em sua maioria, não sofreram discriminação nem perceberam o preconceito na organização. De acordo com eles:

Não, eu percebo uns olhares... assim... às vezes... não aqui. De fora eu percebo às vezes, mas, tratamento diferenciado eu nunca percebi (França).

Não. Nunca sofri nada, pelo contrário, me tratam muito bem, gostam de mim, tanto dentro do galpão, no RH, esse pessoal aqui dentro, todo mundo me trata com carinho. Gosto muito dessa parte, desse pessoal que respeita (Dubai).

Não, até o momento não, não passei por nenhum incomodo assim, nenhuma pessoa, tipo, fazendo gracinha ou coisa parecida, não nada de mais, muito tranquilo pra mim (Brasil).

Não, assim, todos são muito cuidadosos com a gente no geral. E quando eu estava na fábrica também, quando eu tava fazendo a visita, perguntavam se eu precisava sentar um pouquinho, se eu precisava de alguma ajuda. Ou quando eu tava descendo escada, subindo, às vezes alguém pergunta: "Ah! Você precisa de alguma coisa?", mais assim, é mais isso mesmo (Dinamarca).

Tanaka e Manzini (2005) sugerem que o processo de integração das pessoas com deficiência requer uma necessidade de reestruturação sobre como as pessoas pensam ou julgam a inclusão da pessoa com deficiência na organização. A reestruturação pode ser realizada por meio de sensibilizações, o que possibilita tranquilidade para a adaptação de ambas as partes, evitando excessos nas tratativas e possíveis constrangimentos.

Se, por um lado, há os que não sentiram preconceito e discriminação, há outros entrevistados que afirmaram haver sentido. Ao entrar na Zeta, China sofreu discriminação e dificuldade de apoio dos colegas de trabalho, algumas pessoas não acreditavam em seu potencial e na sua capacidade para realizar o trabalho:

Clima chato, aquela coisa que você chega, todo mundo fica te olhando com aquele olhar diferente, pra um PCD entrar lá na área, tem que ser igual fisicamente, a deficiência não pode transparecer tanto. Tive pessoas que falaram comigo: você não vai conseguir, isso aqui não é pra você e tal. E eu já tive pessoa que, não, você consegue, é só você querer que você vai conseguir, então isso foi muito importante. No começo foi muito difícil, várias vezes pensei em desistir (China).

Esse episódio narrado por China estão em consonância com McLaughli, Bell & Stringer (2004) sobre a contratação de pessoas com deficiência, que gera impactos nas organizações

quanto ao nível de aceitação dessas pessoas. Isso porque diminui a distância social entre elas e os empregados que não têm deficiência, possibilitando a quebra de julgamentos discriminatórios tradicionalmente atribuídos a esses indivíduos e fornecendo ferramentas necessárias para possibilitar o trabalho eficiente dessas pessoas, transformando deficiências em habilidades.

Mesmo que a grande maioria dos empregados não tenha reconhecido expressivas ações discriminatórias e que o discurso da organização seja de não tolerar ações discriminatórias e preconceituosas entre áreas, empregados e liderança, foi possível identificar, a partir de G1, G6 e China, que ainda existem algumas práticas cuja base parece ser o preconceito e que precisam ser extintas.

4.3.4 Carreira da pessoa com deficiência

Na concepção de London & Stumpf (1982), carreira significa ocupações e trabalhos desenvolvidos pelas pessoas ao longo de suas vidas, que refletem as motivações individuais e as expectativas das empresas ou sociedade.

Durante as entrevistas, ao falarmos sobre carreira, abrangeram-se diversos temas, como: recrutamento interno, promoção e maiores desafios que as pessoas com deficiência enxergam para crescer em sua área.

A Zeta tem uma cultura de carreira em que os seus empregados precisam ser os protagonistas de suas carreiras, o que foi reforçado por RH2: “a Zeta disponibiliza ferramentas, capacitações e fóruns para que os próprios empregados consigam ser protagonistas de suas carreiras e que vejam a importância de conseguir se desenvolverem, seja em competências técnicas ou comportamentais”.

Ao se falar em carreira e ferramentas disponibilizadas pela Zeta para promoções internas, o recrutamento interno foi muito citado entre os entrevistados. De acordo com a entrevistada RH1, o recrutamento interno é uma ferramenta que disponibiliza vagas internas, sejam novas ou de substituição, para que os empregados se inscrevam e participem do processo. Segundo ela:

Em termos de recrutamento interno, ele é aberto dentro da empresa e qualquer pessoa estando aderente ao perfil da vaga pode se candidatar, independente se a pessoa é uma pessoa com deficiência ou não, ele é um empregado dentro da Zeta, tem os mesmos direitos. Então a gente divulga o perfil da vaga com os requisitos básicos daquela posição se aquela pessoa que tá dentro da empresa é um profissional com deficiência entende que ele tá dentro daquele perfil, ele vai fazer a inscrição dele, vai passar pelo processo seletivo como os demais profissionais (RH1).

A entrevistada RH2 complementou a fala de RH1: “algumas vagas disponibilizadas no recrutamento interno são focadas apenas para empregados que possuam deficiência, é a minoria, mas o objetivo é gerar mais oportunidade de desenvolvimento as pessoas com deficiência”.

A maioria das vagas de recrutamento interno, como aduzem RH1 e RH2, é tratada de forma igualitária para todos os empregados, o que pode gerar desvantagens para as pessoas com deficiência. Maccali *et al.* (2015) indicam que o processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência não pode ser realizado por meio do processo tradicional adotado para todos os candidatos. A equipe responsável pelo recrutamento deverá estar apta a realizar o processo fundamentado nas competências, evitando avaliações baseadas em função das deficiências.

Ao questionar os empregados com deficiência sobre o conhecimento do recrutamento interno, 100% deles conhecem a ferramenta e 40% já se inscreveram e participaram de algum processo interno, pleiteando uma nova vaga. Entre esses 40% que se inscreveram, 15% foram aprovados. Chile, Japão, China e Dubai relataram suas experiências referentes ao recrutamento interno:

Na verdade, é, tipo assim... chegava pra mim até de surpresa, eu até assustava. Conversava muito com a minha mãe: “mãe olha pra você vê, agora eu fui selecionado pra tal vaga, tal oportunidade”. Então, foi muito rápido (Chile).

Particpei de recrutamento interno, eu passei em tudo. Eu fiquei sabendo da vaga e me falaram “vai lá, vai fazer uma entrevista com o Evandro”, que era o gerente na época, aí eu fui. Eu particpei da entrevista e deu certo... todos os processos que eu particpei internos até hoje eu passei. Graças a Deus, eu fico muito feliz (Japão).

Particpei sim, igual o processo da [fulana - controladora de produção]. Isso, aí uma hora eu até ri. Nossa, porque eu fiquei tão nervosa, que quando eu cheguei tinha muita gente, né, aí eu não consegui me soltar pra expressar aquela informação (China).

Nunca particpei de nenhum recrutamento interno não, sempre gostei de produção, né, então eu nunca quis tentar nenhuma vaga (Dubai).

Os empregados com deficiência acreditam na ferramenta de recrutamento interno, alguns já participaram de processos e conseguiram a vaga almejada, no entanto, outros demonstraram desinteresse pelos recrutamentos internos por não terem interesse em mudar de área.

A demonstração de um possível desinteresse em progressão na carreira, conforme evidenciou Dubai, é reforçada por Miranda e Carvalho (2016), cujo estudo mostra que, entre as

pessoas com deficiência que estão aptas ao trabalho, há aquelas que não sentem ambição ou vontade de avançar na carreira.

O tema promoção foi levantado durante as entrevistas e, de acordo com os empregados da área de RH, a Zeta trabalha com enquadramentos atrelados ao tempo de casa e avaliação da liderança para alguns cargos operacionais, como auxiliares industriais e operadores de empilhadeira, além de promoções por mérito para cargos ligados à área administrativa. Ao questionar os entrevistados sobre promoções, grande parte deseja ganhar mais e tem expectativa de receber uma promoção:

Tive enquadramentos quando entrei como auxiliar industrial e tive promoção no recrutamento interno que fui aprovado (Canadá).

Já tive promoção, mas não sei como é o planejamento disso aí... Não sei se tem teto de cadista. Quando eu mudei de cargo fui promovido e tive aumento de salário (Japão).

Tive enquadramento quando eu entrei, foi acho que de seis em seis meses. Eu acho que poderia melhorar, tanto que já estou há seis anos, tanto que minha carteira tá como auxiliar industrial, eu acho que pode ser auxiliar administrativo, né? (Egito).

Tive três aumentos. Dois foi com o [sicrano], que era meu supervisor, me ajudou muito... Foi ver, conversou comigo, fez avaliação comigo (Dubai).

De acordo com os entrevistados, o tema promoção e enquadramentos de salários não está muito claro. Todos tiveram dificuldade em falar sobre como funciona o planejamento de cargos e salários da organização, alguns informaram que ocorre de seis em seis meses, outros que só conseguiram com o apoio da liderança e outros, ainda, que conseguiram aumento salarial após passar pelo recrutamento interno.

Foi questionado a todos os empregados com deficiência quais são os meios que a Zeta disponibiliza para que possam se desenvolver e alcançar melhores cargos e salários. Os entrevistados destacaram o programa de multiplicadores internos, iniciativa desenvolvida pelo RH para que os próprios empregados consigam compartilhar conhecimento com as outras áreas, bem como convênios com faculdades e escolas técnicas. A interação com as áreas e relacionamentos internos foi ressaltada como um importante ponto de desenvolvimento e absorção de novos conhecimentos. Segundo eles:

Acho o programa de multiplicador interno legal, dá oportunidade de aprender e desenvolver muito. Mas acho que especificamente pra minha área ainda não tem muita relevância, pois os temas que estão disponíveis são muito técnicos, mas pra maioria da fábrica ajuda muito (França).

Eu acho que o convênio incentiva bastante a estudarmos, eu te falei que eu estava fazendo o curso de Gestão da Qualidade e eu tinha 30% de desconto, então ajuda bastante (México).

Eu acho que a interação entre setores abre um leque de conhecimento muito grande, entendeu, eu antes trabalhava sob pressão, então, eu, era só sob pressão, eu não tinha visão assim, de como que era a fábrica toda, de todos produtos, todos equipamentos, hoje não, hoje é diferente [...] hoje eu tenho uma interação com todos os setores entendeu e isso é bem interessante (Canadá).

Ah, tem que estudar bastante. E tipo assim, hoje, a Engenharia é tudo catálogo, né? Vamos supor, uma coisa que eu não sei, eu pergunto para o pessoal, leio, procuro estudar pra aprender cada vez mais (Japão).

Vê-se que a organização possui várias formas de apoiar o desenvolvimento dos profissionais, sejam eles com ou sem deficiência, fato enxergado pelos empregados. Entretanto, trata-se de ferramentas nas quais os próprios empregados precisam estar engajados e interessados em se desenvolverem para conseguir melhores cargos e salários.

Constatou-se entre os entrevistados que as pessoas com deficiência possuem baixo nível de escolaridade e capacitação, o que faz com que a maioria dos cargos ocupados seja operacional e possua remunerações mais baixas, porém existe uma parcela de responsabilidade da Zeta em divulgar, em sua maioria, somente vagas exclusivas para pessoas com deficiência, quando se trata de vagas de nível operacional. A divulgação de vagas estratégicas é feita para todo o público, no entanto, a probabilidade de se contratar uma pessoa com deficiência é reduzida. Esses dados confirmam os estudos de Tanaka e Manzini (2005), Araújo e Schmidt (2006), Oliveira *et al.* (2009), Toldrá (2009) e Lorenzo e Silva (2017), segundo os quais grande parte das organizações divulga vagas de nível operacional e auxiliar para as pessoas com deficiência, com a justificativa da baixa escolaridade e qualificações das pessoas com deficiência.

Apesar disso, a organização mostrou ter ferramentas e opções para que as pessoas com deficiência possam se desenvolver e crescer, não existindo programas específicos de crescimento para as pessoas com deficiência, ou seja, todos têm as mesmas possibilidades e benefícios para se desenvolverem. No entanto, ressalta-se que essa forma igualitária pode prejudicar essas pessoas que ainda estão em um nível de escolaridade e qualificação abaixo dos demais empregados.

4.4 Acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas

Neste item são abordados os temas: acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas no processo de inclusão de pessoas com deficiência na Zeta.

A acessibilidade do profissional com deficiência no ambiente de trabalho é um relevante fator no momento da contratação, pois a sua locomoção nos variados ambientes será um fator decisivo para sua adaptação e continuidade na organização (Monteiro *et al.*, 2011).

Ao conversar com a área de Recursos Humanos obteve-se uma visão geral da acessibilidade e das adaptações na organização, desde o momento da entrada no ônibus até a volta para casa. Durante as entrevistas foi inserido o tema tecnologia assistiva e a importância dessas tecnologias para a adaptação das pessoas com deficiência ao ambiente e ao trabalho, porém a maioria dos entrevistados não conseguiu explicar com facilidade sobre o tema e alguns informaram que não tinham conhecimento do termo.

Os empregados utilizam ônibus fretados para o trajeto até a Zeta, que passam por Belo Horizonte e toda a região metropolitana. Para acessarem os ônibus é necessário que todos caminhem até alguma rua ou avenida mais movimentada. Faz-se essencial que a pessoa consiga se locomover e os ônibus não possuem acessibilidade para cadeirantes, então, para que uma pessoa nessa condição utilize o ônibus da empresa, ela precisa de ajuda diária de algum colega, o que acaba sendo uma barreira para quem utiliza cadeira de rodas trabalhar na organização. Isso converge com os achados de Ribeiro e Carneiro (2009), que enfatizam que as organizações dão prioridade à pessoa com deficiência física parcial em detrimento aos demais tipos de deficiência, inclusive o denominado cadeirante, evitando adaptações de infraestrutura.

Ao chegar de ônibus à rodoviária da empresa há uma rampa à esquerda e escadas na maior parte da entrada. A única profissional que utilizou a rampa foi uma que possui nanismo e que tem dificuldade em andar. Ela está na organização há sete anos e nos acompanhamentos com a área de RH já foi abordada a questão de acessibilidade e se ela necessita de mais alguma adaptação, ao que ela informou que a rampa é o suficiente.

Após passar pela portaria da Zeta, avista-se um grande galpão administrativo e alguns amplos galpões da área produtiva. A estrutura e o ambiente interno dos galpões são antigos, a área de RH acentuou durante as entrevistas que a maior parte da estrutura da Zeta já existe há mais de 40 anos e que ao longo dos anos manutenções e reformas foram realizadas. O galpão administrativo possui salas e corredores amplos, alguns banheiros adaptados para cadeirantes e ambientes com boa luminosidade. Nos galpões industriais a acessibilidade já é um pouco mais restrita, a luminosidade é mais baixa, alguns lugares só têm acesso por meio de escadas, não havendo rampa ou elevador, além de haver um grande percurso a ser percorrido a pé, sem corrimão ou outro apoio para pessoas que tenham alguma dificuldade em caminhar. De acordo com Sasaki (2006), alguns fatores facilitam a inclusão da pessoa com deficiência e um deles é

garantia de acessibilidade ao local de trabalho e adaptação de aparelhos, máquinas, ferramentas e equipamentos.

Por se tratar de um ambiente industrial e de uma empresa com estrutura antiga, a gestora de recursos humanos informou que todas as admissões e validações de ambientes acessíveis são alinhadas com a área da Medicina e Ergonomia e as adaptações são feitas de acordo com a necessidade:

A gente tem a área de Medicina, que trabalha muito com o RH nesse sentido. [...] E depois a gente tem a área de Ergonomia, então a área de Ergonomia ela dá um apoio grande ao RH pra ver o ambiente de trabalho dessa pessoa, a condição que ela vai tá exposta, né, e o que precisa fazer de melhoria naquele ambiente de trabalho pra que a gente receba aquela pessoa já como uma estrutura pra que ela possa fazer o trabalho dela em condições favoráveis (RH1).

Na visão dos gestores, a organização tem oportunidades de melhoria em acessibilidade, pois existem adaptações que poderiam ajudar até os profissionais que não possuem deficiência.

Eu acho que precisamos nos preocupar com a acessibilidade em alguns pontos, por exemplo, restaurante, banheiro, né, o nosso banheiro não é adaptado, a gente não tem um restaurante com a bancada adaptada, mais baixa, por exemplo, então, isso aí eu acho que faz falta (G3).

Eu acho que a Zeta tem oportunidade de acessibilidade até pra nós mesmos. É uma empresa muito antiga e tem muita oportunidade nesse sentido. Mas precisa ser trabalhado. Eu acho que à medida que as pessoas vão se inserindo, isso vai melhorando (G4).

A gente tem que prestar atenção na questão da acessibilidade, é, por exemplo, um banheiro, um escritório mais no mezanino, o refeitório que é comum a todos [...], se você tá num ambiente, numa indústria muito grande né então, essa questão da acessibilidade é muito importante (G1).

Os gestores alertam que a Zeta ainda precisa trabalhar muito as questões de acessibilidade e que é visível para eles questões básicas que precisam ser adaptadas, como: banheiros, bancada do restaurante e escritório no 1º andar. Segundo Assis e Carvalho-Freitas (2014), a estrutura da sociedade e das organizações pode colocar as pessoas com deficiência em desvantagem ou incapacidade de exercerem suas atividades. Assim, ambientes sem acessibilidade adequada, políticas discriminatórias, preconceitos e desinformação dificultam ou impedem que essas pessoas sejam incluídas no mercado de trabalho.

Na visão dos empregados com deficiência não foram constatadas grandes dificuldades no dia a dia. A maioria não precisa de alguma adaptação, por serem pessoas com deficiência mais leves e por estar alocada em áreas nas quais já haviam sido analisados os riscos e necessidades, fato confirmado pela fala da entrevistada Dinamarca: “Eu imaginei que se eu tivesse que trabalhar na fábrica, eu acredito que eu não conseguiria, porque eu preciso de apoio

e tinha lugar que eu tinha meio que medo de apoiar porque era máquina, medo de encostar e tinha lugar que não tinha tanto apoio.” (Dinamarca)

Nesse trecho de Dinamarca infere-se que os galpões industriais da Zeta não estão adaptados para pessoas com deficiência trabalharem. Sendo assim, elas só podem ser alocadas em algumas partes da fábrica, contrariando Sasaki (2006), que recomenda:

Cabe, portanto, à sociedade eliminar todas as barreiras arquitetônicas, programáticas, metodológicas, instrumentais, comunicacionais e atitudinais para que as pessoas com deficiência possam ter acesso aos serviços, lugares, informações e bens necessários ao seu desenvolvimento pessoal, social, educacional e profissional (Sasaki, 2006, p. 45).

Os empregados que precisaram de alguma adaptação informaram que não tiveram problemas em ter o ambiente adaptado de forma rápida:

Teve a questão do banheiro que a acessibilidade estava mais difícil, a pia é muito alta. Aí tipo, por exemplo, lavar a mão até que era o de menos, mas escovar os dentes acabava molhando o braço. Aí eu pedi pra fazer o suporte [...], aí tipo fizeram rápido, agora no banheiro está tudo certo (Romênia).

Quando a tela é pequena eu tenho dificuldade, eu até falo com eles, eu não consigo enxergar nesse computador, então aumenta a letrinha aí pra mim eu falo com ele, eu não entendo nada, nada de TI [tecnologia da informação] (China).

Romênia e China declararam que não houve efetivo mapeamento na infraestrutura da Zeta antes de os empregados iniciarem na organização, para verificar possíveis adaptações de acessibilidade. Nesses casos, foram eles que tiveram que sinalizar suas necessidades e, inclusive, itens básicos, como a utilização de um suporte para banheiro, que não é adaptado para pessoas que possuem nanismo.

No estudo de Veltrone e Almeida (2010) há menção às restrições de acessibilidade em ambientes de trabalho serem comuns em empresas brasileiras e que, a partir do momento em que a empresa decide investir em programas de inclusão de pessoas com deficiência, esse é o primeiro item a ser analisado pelas organizações.

Durante a entrevista com RH2, ao questionar sobre tecnologias assistivas, a profissional informou que atualmente a organização ainda utiliza poucos recursos tecnológicos e que a partir da demanda dos empregados a Zeta vai se adaptando. Foi citada a utilização de uma configuração diferenciada nos computadores dos empregados que possuem deficiência visual, além de a empresa se colocar à disposição para comprar uma lupa ou outra ferramenta que venha a auxiliá-los. Para empregados que necessitem de uma cadeira, mesa ou algum mobiliário

adaptado, a Zeta também faz as adequações necessárias ou adquire um novo mobiliário de acordo com a necessidade.

Diante das respostas, observou-se que a organização pesquisada tem procurado se estruturar e se adaptar para receber os profissionais com deficiência, alterando aspectos do ambiente, estruturas e sinalizações, mas ainda não se encontra como uma empresa completamente adaptada para receber essas pessoas. Ainda é necessário realizar uma análise da deficiência e do ambiente de trabalho antes de a pessoa iniciar na Zeta, demonstrando que a organização prioriza a contratação de pessoas que tenham deficiência leves e que não exijam muitas adequações na estrutura.

Desse modo, averiguou-se que algumas adaptações têm ocorrido à medida que as pessoas com deficiência são admitidas na Zeta e demandam essas alterações, atuação contrária ao proposto por Sasaki (2006). A organização ainda faz pouco uso de tecnologias assistivas, sendo necessário realizar uma capacitação para a área de RH e líderes sobre como as TAs poderiam dar-lhe suporte na contratação de pessoas com deficiência e no desenvolvimento dos profissionais que já estão na Zeta.

4.5 Papel do gestor

Os gestores entrevistados neste estudo discorreram durante a entrevista sobre como foi o processo de inclusão da pessoa com deficiência, suas maiores dificuldades, aprendizados e qual o seu papel no desenvolvimento desses indivíduos, tanto como pessoas, como profissionais.

Nos próximos subitens serão abordados os tópicos: envolvimento e autonomia para inclusão, produtividade e avaliação de desempenho da pessoa com deficiência, desenvolvimento como gestor dessas pessoas e desafios da inclusão para o gestor.

4.5.1 Envolvimento e autonomia para inclusão

O gestor exerce papel fundamental no processo de inclusão das pessoas com deficiência. É importante que ele veja valor em ter pessoas diversas em sua equipe e que possa apoiar sua entrada. O sucesso de um programa de inclusão tem relação com o envolvimento da gestão na disseminação de valores que favorecem a gestão da diversidade (Assis & Carvalho-Freitas, 2014).

De acordo com RH2, a Zeta é uma organização que dá autonomia aos seus empregados para criarem projetos e novas formas de trabalhar. Com o programa de inclusão não é diferente, os gestores possuem liberdade e espaço para darem sugestões e opinarem sobre o andamento das ações, além de estarem presentes durante todos os processos.

No entanto, a área de RH reforçou que não é muito comum os gestores trazerem novas sugestões e solicitações referentes ao programa de inclusão e, geralmente, o RH é que precisa forçar para que o envolvimento das lideranças aconteça. RH2 destacou que aos poucos esses movimentos têm acontecido e que os gestores têm assumido mais responsabilidades de se envolverem com o tema, mas que o processo ainda não acontece na velocidade que ela (RH2) gostaria que acontecesse. Ela expõe que houve uma ação de G6 que foi destaque como gestora de pessoas com deficiência:

A gestora G6 no último mês fez uma solicitação ao RH para realizar uma sensibilização com sua equipe e indicou uma profissional do mercado que estaria apta para fazer a intervenção. A ação foi muito legal, durou em torno de quatro horas, todos os empregados da área participaram e trouxe um entusiasmo a mais, sabe? Todos estavam em sintonia quanto ao tema de inclusão (RH2).

Dos sete gestores entrevistados, três trabalham há mais de oito anos com o processo de inclusão de pessoas com deficiência, dois deles com três anos de experiência e dois que tiveram sua primeira experiência há menos de um ano na Zeta.

A entrevistada RH2 afirma que: “quando temos um gestor engajado com o tema de inclusão, as admissões dão mais certo, os empregados com deficiência se adaptam mais rápido e é possível ver resultados positivos na área, principalmente quanto ao clima”.

Os gestores relatam muitos pontos positivos em ter pessoas com deficiência em suas equipes. Em nenhum momento foi exposto arrependimento em ter recebido uma pessoa com deficiência em sua equipe ou vontade de não participar mais desse processo de inclusão, pelo contrário. Os gestores depuseram sobre: superação, alegria diferenciada desse público, capacidade de poder tornar-se mais humano, chance de a empresa ser mais diversa, melhora no ambiente de trabalho, quebra de paradigmas e mudanças de valores:

Eles são tão felizes, eles têm uma alegria diferente. Ah, um sorriso, sempre recebe com um sorriso, eu gosto dessa diferença. Não sei se você começou a olhar com essa visão, eles têm uma alegria diferente, eu não sei explicar direito em palavras, um sorriso sempre, sempre vem, eu tô lembrando de todos aqui e eu tô lembrando deles sorrindo. Olha a alegria da Joana, gente, nunca vi ela triste. Cumprimenta ela: "ei!". É impressionante (G1).

Então, assim, torna a gente até mais humano. Eu gostaria de sempre poder tá trabalhando numa equipe com uma pessoa que tem algum tipo de limitação, que é isso que é o diferencial, equipe diversa (G4).

Ajudam muito a melhorar o ambiente de trabalho. É elas não se colocam como vítimas ou como diferentes, elas se colocam como iguais e têm uma situação até muito interessante, que um dos empregados gosta de até fazer uma confraternização todo ano. Ela compra *pizza* pra todo o time e fala: “eu trouxe pra vocês!” e uma vez por ano faz essa confraternização (G3).

Você passa a repensar seus valores, quebra paradigmas. As pessoas de fora que olham para a organização vê uma empresa mais humanizada (G5).

Constatou-se o quanto fez diferença para eles terem pessoas com deficiência em sua equipe e como as falas estavam carregadas de emoção e orgulho de fazerem parte do processo de inclusão dessas pessoas.

Outro ponto levantado com os gestores foi sobre a qualidade e entrega do trabalho das pessoas com deficiência. O gestor G1 relata que eles têm a tendência a serem mais caprichosos e comprometidos ao comparar com outros profissionais que não possuem deficiência. E G4 destaca que cada um tem seu tempo e que as cobranças não podem acontecer de forma padrão:

Eles têm a tendência de serem mais caprichosos. Toda a atividade que faz tem capricho, não é um arroz com feijão, pode ser um arroz com feijão, mas a atividade vem com capricho. A qualidade é boa e são comprometidos (G1).

Cada um tem o seu tempo, então, um com deficiência você consegue cobrar mais porque ele te responde mais rápido, e ele te responde com mais qualidade, o outro te responde rápido, mas, com uma qualidade inferior. Então, você tem que ter uma cobrança diferente pra cada pessoa (G4).

De acordo com Ávila-Vitor e Carvalho-Fretas (2012), existe um pressuposto de que as pessoas com deficiência produzem com pior qualidade, e ao analisar a fala de G1 e G4 é possível inferir que essa suposição já está sendo vista de outra forma pelos gestores. A qualidade do trabalho das pessoas com deficiência depende do acompanhamento e do quanto o gestor conhece as limitações de sua equipe para extrair o que há de melhor em cada empregado.

O envolvimento dos gestores com o tema inclusão ainda precisa evoluir, as ações vêm muito mais da área de RH do que o contrário, mas aos poucos esse movimento tem acontecido e os gestores têm visto a importância do seu papel nesse processo e o potencial das pessoas com deficiência.

4.5.2 Produtividade e avaliação de desempenho da pessoa com deficiência

O processo de avaliação de desempenho, conforme relatos da área de recursos humanos, é importante e ocorre de forma anual na Zeta. Nessa avaliação, os gestores analisam a produtividade, desempenho, comportamento, alinhamento de valores, interação com a equipe e o desempenho de forma geral dos seus empregados, sejam eles com ou sem deficiência.

A avaliação de desempenho está ligada diretamente a promoções salariais, alteração de cargos e à definição da contratação de objetivos de cada empregado, seja com ou sem deficiência. É papel da liderança e ela deverá avaliar de acordo com a capacidade, potencial e objetivos da área. De acordo com Han, Kang & Song. (2009), é essencial que os objetivos definidos para os empregados em sua avaliação de desempenho possuam conexão com a estratégia da organização.

Durante a entrevista foi questionado para a área de RH como é o resultado das avaliações de desempenho das pessoas com deficiência:

As pessoas com deficiência são avaliadas de acordo com o seu cargo e em cima do que foi definido lá no início do ano com o seu líder imediato, é papel do líder realizar a avaliação e o RH acompanha esse processo. A avaliação das pessoas com deficiência, em sua maioria, consegue atingir as metas de produtividade definidas pela gestão, possuindo alguns casos específicos de empregados com deficiência que possuem uma produtividade inferior comparada aos outros empregados, mas que possuem relação com a limitação da deficiência e esses não são prejudicados em sua avaliação (RH2).

Apurou-se que a Zeta possui conhecimento da avaliação de desempenho das pessoas com deficiência e que elas são avaliadas no mesmo processo que os outros empregados, porém os objetivos são definidos pela gestão, de acordo com a limitação e capacidade de cada um.

No entendimento do entrevistado G2, o procedimento para avaliação do seu empregado que possui deficiência ocorre da mesma forma que os empregados que não possuem deficiência, levando em consideração os objetivos contratados para cada um e a complexidade de trabalho de cada cargo: “Eu sigo exatamente aquilo que a gente definiu como objetivo, o que alcançou, o que pode melhorar. Se não alcançou, quais foram os motivos e ações, então é tudo em cima daquilo que a gente traçou lá atrás, foi consensado anteriormente”.

Por outro lado, a entrevistada G6 trouxe em seus relatos que o processo de avaliação dos seus empregados com deficiência precisa ser personalizado, pois ela tem um empregado com deficiência intelectual e o grau de ansiedade é alto:

Eu me sento com o Panamá para conversarmos pelo menos de 15 em 15 dias, não é com horário marcado, nada disso, pra evitar que gere ansiedade. Primeiro eu pergunto da vida dele, como que estão as coisas, o que ele tá fazendo, ele me conta um pouco, e aí depois eu entro na parte profissional (G6).

G6 ainda declara que a produtividade do seu empregado com deficiência não pode ser comparada com outros profissionais, pois ele realmente encontra mais dificuldades ao equipará-lo com outros empregados com deficiência que estão contratadas na Zeta. O grande diferencial que ele traz para a área é que: “Ele torna o clima agradável e feliz, com certeza isso já é um ganho” (G6).

Diante do que asseverou G6, alguns gestores na Zeta identificam que a avaliação de desempenho dos seus empregados com deficiência precisa ser personalizada segundo a sua deficiência e limitação. Além disso, a entrevistada comenta que o que Panamá traz para sua área vai além das entregas padrões e produtividade, pois o profissional promove um ambiente mais agradável e feliz, o que para G6 é um grande benefício na área. Segundo Carvalho-Freitas, Silva, Farias, Oliveira e Tette (2013), as pessoas com deficiência podem ser até mais produtivas do que as pessoas sem deficiência, sendo necessário acompanhamento e adaptação ao ambiente de trabalho como qualquer outro empregado que vem a ser admitido em uma nova organização.

G4 afirmou que exige muito da sua empregada que possui deficiência, o que pode ser até um erro, mas ele pondera que a deficiência é praticamente imperceptível e o que ele percebe que afeta os resultados de sua empregada é a falta de autoestima:

Acho que meu erro algumas vezes é cobrar dela muito mais do que eu cobraria de uma pessoa que não tem deficiência. Porque até hoje eu não entendi qual é a deficiência dela, ela pode ter isso registrado em algum documento e tal, mas no dia a dia da atividade eu não consigo identificar qual é o *gap* que ela tem por que ela faz tudo que precisa ser feito. O *gap* efetivamente demonstrado é o *gap* da autoestima... (G4).

Pelo que expôs G4 nota-se que o gestor não tem muito conhecimento da deficiência de China, mesmo ele relatando acreditar que o *gap* efetivo da funcionária está na sua autoestima. Ele tem dúvidas e desconsidera a real deficiência de sua empregada, o que leva ao não entendimento das possíveis dificuldades que ela tenha no dia a dia e não permite que ele a apoie de maneira conveniente.

Durante a entrevista com China, detectou-se, em relação à sua autoestima, que a situação é delicada, o que corrobora a percepção de G4. A origem da baixa autoestima pode estar em preconceitos por conta da sua deficiência, porém não foi possível confirmar essa teoria. Mas China reconhece que o trabalho ajudou-a muito a acreditar mais nela mesma: “Quando comecei

a acreditar em mim mesma e no meu potencial, meus resultados melhoraram e as pessoas começaram a me tratar de uma forma diferente, o trabalho me ajudou nisso... a ver que eu sou capaz”.

O relato de China coincide com o registrado por Pereira *et al.* (2008), para quem um dos maiores impactos positivos do trabalho para as pessoas com deficiência é que elas passam a ter valorização pessoal e profissional, o que irá melhorar sua autoestima e desenvolvimento socioemocional.

À medida que os gestores discorreram sobre produtividade e avaliação de desempenho, foi-se percebendo o impacto que a liderança tem no processo de desenvolvimento, comprometimento e produtividade dos empregados com deficiência e que esse processo tem sido feito com cuidado em parceria com a área de recursos humanos.

O envolvimento da gestão e o olhar diferenciado para aquele profissional que precisa de mais atenção em determinado momento é essencial para que ele possa melhorar a sua *performance* no trabalho. A área de RH e Gestão acompanha as pessoas com deficiência, com o objetivo de alavancar o potencial de cada um para que, assim, eles consigam trazer resultados e produtividade para sua área, sem desconsiderar suas deficiências e limitações.

4.5.3 Desenvolvimento como gestor de pessoas com deficiência

Os líderes que atuam com pessoas com deficiência em sua equipe na Zeta desenvolveram-se muito. Aprenderam a lidar com as diferenças na sua equipe e compreenderam o potencial de cada empregado além das deficiências. O cuidado para com cada empregado trouxe para a organização uma percepção mais humanizada, desenvolvendo os gestores no sentido de se tornarem profissionais mais flexíveis e abertos às mudanças.

Em relação aos benefícios resultantes de se trabalhar com pessoas com deficiência, identificaram-se questões da diversidade, de lidar com o outro sem preconceito, conhecer histórias de superação e, assim, conseguir se desenvolver como pessoa e profissional. Segundo G7 e G4, a mudança após se trabalhar com pessoas com deficiência é inevitável:

É inevitável a mudança que a gente tem, como que a gente olha as pessoas de uma maneira diferente e como que você tem a oportunidade de tá num ambiente de trabalho onde tem pessoas diversas, e aí focando na pessoa com deficiência, como que você enxerga a sua vida diferente. E como que você tira o seu preconceito, porque aí você começa a enxergar a pessoa (G7).

Às vezes a gente acha que só a gente passa por coisas difíceis. Todos nós temos que vencer na vida, mas eles têm que vencer mostrando pra sociedade que eles são capazes, né? Eles têm que

provar duas vezes. E é muito legal isso, acho que mostra pra gente que às vezes a gente reclama de umas coisas e fica assim: será que é? Será que é isso tudo mesmo? Acho que começa a colocar as coisas nas suas devidas proporções de intensidade e tamanho (G4).

G1 e G5 abordaram o processo de mudança de mentalidade na vida profissional e pessoal, demonstrando a importância da inclusão de pessoas com deficiência em todas as áreas da organização. Os gestores conseguiram se desenvolver e adotar uma percepção diferente sobre a inclusão quando vivenciaram esse processo e tiveram suas próprias experiências:

Olha, antes de eu trabalhar com pessoas com deficiência eu era meio ignorante, vamos falar assim, eu achava que era só pra cumprir cota e a pessoa vai ficar ali fazendo nada. Mas depois de ter a oportunidade de conviver, esse preconceito idiota e essa impressão veio por água abaixo. Então, é importante que todos os gestores tenham essa oportunidade, igual eu tive (G1).

Comecei a pensar diferente e cito esse exemplo em vários lugares que eu estou, eu falo: "gente, a gente sempre tem que se experimentar coisas novas, quebrar tabu, abrir cabeça, dar oportunidade para as pessoas, tentar se livrar desses preconceitos que a gente tem", porque eu tô sendo muito surpreendida por ela, entendeu? Surpreendida por quanto ela não se faz de coitada, o quão ela não tira vantagem da situação dela (G5).

A partir das opiniões de G1 e G5 é possível entender que o processo de inclusão é mais efetivo quando as pessoas conseguem vivenciá-lo e não apenas terem percepções de outras pessoas. É importante que cada um tenha sua própria experiência. Os gestores na Zeta que foram envolvidos no programa de inclusão conseguiram viver e sentir diferenças em seus valores, quebrando tabus e preconceitos depois que passaram a conviver com seus empregados com deficiência. Os relatos de G1 e G5 vão ao encontro do estudo de Carvalho-Freitas e Marques (2009), ao afirmar que a convivência com as pessoas com deficiência diminui os preconceitos e gera aprendizado sobre como lidar e conviver com as diferenças.

Segundo a entrevistada RH2, a Zeta possui um programa de inclusão focado na admissão de aprendizes com deficiência para posteriormente serem avaliados para vagas efetivas. O objetivo dessa iniciativa é que todos os gestores da organização tenham possibilidade de iniciar uma experiência com a diversidade. Essa ação tem sido essencial para gerar oportunidades aos aprendizes de mostrar seu potencial às áreas para uma futura admissão. RH2 acrescenta que gestores que tiveram resistência, no início, em receber aprendizes com deficiência, hoje são grandes parceiros da área de RH nesse programa.

Ao indagar dos gestores quais foram os maiores aprendizados em ter pessoas com deficiência em sua equipe, eles responderam o quanto amadureceram durante esse processo. A gestora de recursos humanos, que atualmente tem duas pessoas com deficiência em seu time,

assegura que é inevitável a mudança. “Você começa a enxergar sua vida diferente, a deficiência deixa de ser o foco e o olhar se volta à pessoa em si”:

É inevitável a mudança que a gente tem, como que a gente olha as pessoas de uma maneira diferente e como que você tem a oportunidade de tá num ambiente de trabalho onde tem pessoas diversas, e aí focando na pessoa com deficiência, como que você enxerga a sua vida diferente. E como que você tira o seu preconceito, porque aí você começa a enxergar a pessoa e não mais a deficiência (RH1).

O maior aprendizado de G2 no processo de inclusão foi conseguir tratar todos os seus empregados com igualdade, sem preconceito.

Igualdade, acho que tratar assim, com igualdade, sem distinção, acho que é o primeiro passo, até mesmo pra pessoa se sentir valorizada, né, pra ela ver que não há uma separação ali, que não há um preconceito. Então, acho que é isso. E obviamente entender as limitações dessa pessoa e trabalhar com isso a nosso favor, né, pra que realmente ela consiga não ter impeditivos pro seu crescimento (G2).

Conforme RH1 e G2, o processo de inclusão na Zeta está acontecendo de forma respeitosa com os envolvidos e os gestores estão aprendendo a lidar com uma equipe diversa e que têm conseguido tratar a todos de forma igualitária e responsável, não deixando a deficiência ser um impeditivo para o desenvolvimento dos empregados.

Os relatos dos gestores foram essenciais para compreender que a convivência com as pessoas com deficiência faz parte do processo de inclusão e tem sido essencial na Zeta para que os gestores consigam se abrir e avaliar os benefícios em se ter uma equipe diversa. O desenvolvimento dos gestores após receberem profissionais com deficiência foi claro durante as entrevistas e todos informaram que indicam aos outros gestores que recebam também pessoas com deficiência e incentivam o programa, tanto dentro da organização quanto fora.

A aceitação da pessoa com deficiência ou do diferente promove medo e receios. Há o medo de identificação com o diferente e, portanto, de ser também possuidor de limitações. Muitas pessoas não sabem lidar com as pessoas com deficiência, o fato de não conviverem muito com elas causa estranhamento (Silva, 2006). Os estudos de Delgado e Goulart (2011) corroboram o tema ao afirmarem que em uma instituição, no início, os funcionários se sentiam constrangidos pela presença das pessoas com deficiência, porém, com o tempo e convivência, conseguiram entender que eles só estavam buscando legitimar seus direitos como cidadãos.

É importante que o RH trabalhe para que todas as lideranças e áreas recebam profissionais com deficiência e deem suporte e estrutura para que o processo de inclusão

aconteça de forma efetiva, acompanhando o desenvolvimento dos gestores e empregados com deficiência.

4.5.4 Desafios da inclusão para o gestor

A inclusão das pessoas com deficiência nas organizações é um desafio a ser superado, dependendo tanto dos líderes quanto desses indivíduos (Pastore, 2000). No decorrer das entrevistas foi questionado aos gestores quais eram os maiores desafios no processo de inclusão e as respostas levantaram temas como: integração, comunicação e o tipo da deficiência que ele iria receber em sua equipe:

O maior desafio é de integração mesmo, o desafio do não preconceito, não que exista, mas que isso nunca exista, nunca apareça. Para que todos tenham a mesma integração, o mesmo acesso a liderança. Então, assim, esse é o meu maior desafio, é que realmente eles estejam integrados e que eles sejam partes da organização (G3).

O grande desafio disso tudo é a comunicação, é a gente saber realmente que existe um desafio, que o desafio não são só dos empregados que estão ali no dia a dia, que o desafio maior é do, realmente do líder que vai ter que conciliar tudo isso, e fazer principalmente que as pessoas se comuniquem (G6).

Perguntam... não aqui na empresa, fora da empresa. "Como que tá sendo isso, é um desafio muito grande?" É, "você tem que se desdobrar?". Eu falo não, não, é igualzinho quando eu peguei o Júnior, diferença nenhuma. É a mesma coisa, não é um desafio enorme, o desafio é igual como se fosse para qualquer outra pessoa, que tá aprendendo, que tá no mesmo nível de conhecimento (G5).

De acordo com G3 e G6, o grande desafio está relacionado a integração e comunicação da pessoa com deficiência com a equipe e como o líder irá conduzir todo esse processo, com o cuidado de não olhar com preconceito esse profissional. Carvalho-Freitas e Marques (2009) afirmam que a convivência é um grande aliado na minimização dos preconceitos em relação à deficiência. Para G5 o desafio é o mesmo que se tem com qualquer novo empregado, iniciante na organização. Segundo ele, os maiores desafios estão relacionados ao aprendizado do novo empregado.

Apesar de os gestores terem se mostrado muito abertos a receber as pessoas com deficiências e terem conseguido listar diversos benefícios em ter esses profissionais em sua equipe, foi possível averiguar certa preocupação em relação ao tipo e nível de deficiência dos profissionais que iriam ser admitidos em sua área, o que é considerado um desafio para a sua

gestão. Na visão dos gestores, a área não está preparada para receber algumas deficiências, seja por conta de estrutura física ou por conta da atividade fim da área.

Deficiência assim de perda visual é complicado, não só na minha área, mas na área industrial toda, é muito fluxo de empilhadeira, então a visão 360° é muito importante (G1).

Eu acho que hoje a escada é um limitador pra nossa área. Essa mocinha que trabalhou lá que tinha uma perna do tamanho diferente. Nossa, ela custava a subir escada lá (G4).

Então assim, desde que não seja nada mental. Qualquer outro tipo de deficiência poderia ser aceito, desde que não seja nada mental. Porque o raciocínio lógico é muito importante, usamos o tempo todo (G5).

É, por exemplo, a deficiência nas pernas, sem poder se locomover eu acho que aí seria uma restrição, porque a gente precisar estar em outras áreas, você tem que se locomover, então acho que seria um limitante ao meu ver, ainda mais que a Zeta não é preparada pra cadeira de rodas. [...] Tem a questão de cognição, né, aí se tiver alguma deficiência neurológica, aí isso também é uma, uma restrição. A nossa área é uma área muito, posso dizer pensante, qualquer atitude mal elaborada e mal pensada pode causar um reflexo negativo na organização (G2).

É nítido, pelos resultados da entrevista, que a organização ainda não está preparada e adaptada para receber profissionais cegos, pessoas que utilizam cadeira de rodas e as que tenham alguma deficiência neurológica mais acentuada, principalmente naquelas áreas que trabalham utilizando o raciocínio lógico, computadores, planilhas e sistemas. Nota-se que ainda há preconceito e resistência em receber pessoas com deficiência que necessitem de mais adaptação, ou seja, eles entendem que é preciso analisar a pessoa com deficiência que irá ser admitida em sua área, para que não haja prejuízo aos resultados da área.

Conforme Carvalho-Freitas (2009), há ainda maior foco na deficiência e nas suas limitações no ambiente de trabalho do que no potencial das pessoas com deficiência. E a falta de treinamentos e debates sobre o tema contribui para a ausência de reflexão e aprendizado sobre a inclusão.

O parecer desses gestores coincide com os de França, Pagliuca e Baptista (2008), Bezerra e Vieira (2012), Campos *et al.* (2013) e Mourão, Sampaio e Duarte (2012), que defendem que as empresas, ao contratarem pessoas com deficiência, dão preferência àquelas com deficiências mais leves, uma vez que estas apresentam mais habilidades desenvolvidas e permitem mais aprendizagem e produtividade no ambiente de trabalho.

Os maiores desafios mencionados pelos gestores em receber profissionais com deficiência são referentes à integração, comunicação e tipo e nível da deficiência de seu empregado e que eles ainda se sentem inseguros quanto ao processo de inclusão. Entende-se que a Zeta tem trabalhado para que o programa de inclusão continue cada vez mais forte e a

área de RH mostrou que acredita na inclusão de pessoas com deficiência como uma estratégia para se ter equipes mais fortes e diversas e que está próxima dos gestores, conseguindo acompanhar e dar apoio aos líderes no processo de inclusão. No entanto, foi possível verificar a necessidade de implementar tecnologias assistivas para conseguir receber pessoas com deficiências de diversos tipos e níveis e adotar estratégias de inclusão considerando o contexto de algumas áreas.

Apesar de os gestores expressarem receio de receber profissionais com deficiências mais acentuadas em sua equipe e delimitarem o tipo de deficiência que seria possível receber, pôde-se verificar que existiu avanço nesse tema dentro na organização, ao identificar que atualmente estão contratados profissionais com deficiências intelectuais e físicas que não são consideradas leves. E os gestores responsáveis por esses empregados não tiveram resistência em recebê-los, tornando-se parceiros e apoiadores da inclusão desses profissionais na organização.

4.6 Síntese dos principais resultados da pesquisa

Nesta seção sintetizam-se, a partir das categorias e subcategorias, os principais resultados encontrados na pesquisa.

Quadro 8 - Síntese dos principais resultados da pesquisa

Categorias	Subcategorias	Resultados encontrados
Políticas e práticas para a inclusão	<ul style="list-style-type: none"> -Cumprimento da lei de cotas, contratação de pessoas com deficiência e cargos ocupados por pessoas com deficiência -Programa de inclusão -Recrutamento e seleção -Sensibilização de líderes e equipe -Treinamento, desenvolvimento e acompanhamento -Remuneração -Satisfação no trabalho e retenção 	<ul style="list-style-type: none"> - A Zeta possui um Programa de Inclusão estruturado, o que faz com que as admissões de pessoas com deficiência ocorram de forma contínua. As entradas ocorrem como aprendizes, trainees e vagas pontuais. - A Zeta trabalha com sensibilizações durante o ano, o que mostra a preocupação em manter o tema ativo dentro da organização e os gestores com maior conhecimento do tema. Sendo importante ampliar o público que participa das sensibilizações. - A organização possui uma área de treinamento, desenvolvimento e acompanhamento estruturada, com disponibilidade de ferramentas para os empregados se desenvolverem, sejam eles pessoas com ou sem deficiência. - A satisfação no trabalho e felicidade em pertencer a organização pôde ser percebida durante todas as entrevistas, receptividade e acolhimento foi um ponto de destaque. Não há um alto <i>turnover</i> de funcionários que possuem deficiência.
Experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência	<ul style="list-style-type: none"> -Organização inclusiva -Acolhimento e repasse de atividades -Preconceito e discriminação -Carreira da pessoa com deficiência 	<ul style="list-style-type: none"> - A Zeta se mostrou uma organização inclusiva e que não aceita nenhum tipo de preconceito e discriminação, inserindo esse tema nos seus valores. Apenas uma entrevistada relatou sentir discriminação e preconceito quando entrou na organização, porém relatou que atualmente as coisas são diferentes. - O acolhimento de novos empregados acontece de forma natural e receptiva, as pessoas com deficiência relataram que se sentem acolhidas e queridas pelos colegas. - A maioria das pessoas com deficiência estão cargos de nível operacional na Zeta, porém reflete o quadro de empregados da organização, possuindo a maior quantidade de empregados em sua base. Alguns entrevistados informam que parte da culpa é deles mesmo, pois precisam se qualificar e capacitar mais para alcançar novos cargos. Aqueles profissionais que continuaram os estudos e procuraram por novos desafios e vagas na organização, conseguiram ter evolução.

Continua

Quadro 8 - Síntese dos principais resultados da pesquisa

Categorias	Subcategorias	Resultados encontrados
Acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas.	Não há	<ul style="list-style-type: none"> - Foi possível verificar que há uma preocupação na Zeta em proporcionar um ambiente cada vez mais acessível e adaptado para os seus empregados. - Um outro ponto identificado é que a acessibilidade e adaptações precisam ser analisadas de forma contínua e não só quando existe uma demanda. - A Zeta não faz o uso de muitas tecnologias assistivas, muito pelo fato dos empregados que possuem deficiência na organização não necessitarem tantas adaptações e tecnologias para realizarem suas atividades.
Papel do gestor	<ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento e autonomia para inclusão - Produtividade e avaliação de desempenho da pessoa com deficiência -Desenvolvimento como gestor de pessoas com deficiência -Desafios da inclusão para o gestor 	<ul style="list-style-type: none"> - O envolvimento e autonomia dos gestores quanto ao Programa de Inclusão é baixo, foi possível verificar que, a maioria dos gestores esperam que as demandas cheguem até eles para assim começarem a realizar ações de inclusão, mas nos últimos anos foi sinalizado que os gestores têm se engajado mais com o tema. - A produtividade e avaliação de desempenho foi um ponto informado, por muitos, como um ponto positivo, pois a produtividade e desenvolvimento foi maior do que esperado. - O desenvolvimento dos gestores após terem pessoas com deficiência em sua equipe foi relato por todos, informando que conseguiram ver o quanto mudaram a forma de ver a vida, tiveram mudanças pessoais e profissionais, alguns chegaram a se emocionar. - Foi possível identificar que ainda existe uma certa insegurança e receio de receber profissionais que possuam deficiências mais severas, mas que com o uso das ferramentas corretas de tecnologias assistivas, é possível reverter esse cenário.

Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta dissertação foi analisar as políticas e práticas referentes à inclusão de pessoas com deficiência, presentes em uma indústria de grande porte do ramo automobilístico. A partir do olhar de diferentes atores em interação na organização – o profissional de RH, o gestor da pessoa com deficiência e o próprio profissional com deficiência –, buscou-se responder à seguinte questão: quais são, para que servem e como funcionam as políticas e práticas referentes à inclusão de pessoas com deficiência?

Para o alcance do objetivo geral, quatro objetivos específicos foram traçados e os resultados obtidos para cada um deles são apresentados com vistas a mostrar as principais conclusões do estudo.

O primeiro objetivo específico concebeu a categoria relacionada a políticas e práticas para a inclusão, que se desdobrou em subcategorias: cumprimento da lei de cotas, contratação de pessoas com deficiência e cargos ocupados por pessoas com deficiência; programa de inclusão; recrutamento e seleção; sensibilização de líderes e equipe; treinamento, desenvolvimento e acompanhamento da pessoa com deficiência; remuneração; e satisfação no trabalho e retenção.

Nesse aspecto, o estudo revelou que a contratação de pessoas com deficiência na organização acontece de forma contínua e que existe um trabalho sendo feito em conjunto entre a área de RH e os gestores para que o programa de inclusão da organização seja assertivo e alcance todas as áreas da empresa. Atualmente, a organização cumpre o número exigido pela lei de cotas e foi possível verificar que a lei ainda tem sido uma importante ferramenta dentro da organização. Mas, um ponto que concita à reflexão é o fato de a maioria dos empregados não saber explicar exatamente do que se trata essa lei e a existência de incômodo, evidenciado por algumas das pessoas com deficiência, em se identificarem como contratados com base na referida Lei.

Em relação aos cargos ocupados, a maioria das pessoas com deficiência está alocada em cargos iniciais da organização, com baixa remuneração e baixa exigência de formação. No entanto, o quadro de empregados da organização, de forma geral, reflete o que acontece com as pessoas com deficiência. Por se tratar de uma indústria, a maior parte dos cargos disponibilizados, são cargos iniciais. Não obstante, a organização possui iniciativas para alavancar as oportunidades para as pessoas com deficiência e uma das iniciativas refere-se à criação, no ano de 2019, de um Programa *Trainee* focado na contratação de pessoas com

deficiência, além de demonstrar que incentiva esses empregados a se capacitarem e participarem das iniciativas de formação e desenvolvimento internamente oferecidas. Essas atitudes demonstram a preocupação e valorização do tema dentro da organização.

A organização possui um programa de inclusão de pessoas com deficiência desde o ano de 2009, com iniciativas para contratar aprendizes e *trainees* com deficiência, além de ter vagas pontuais que devem ser preenchidas por essas pessoas. O programa foi visto pelos gestores e empregados com deficiência como uma importante ferramenta no processo de inclusão e essencial para dar oportunidade àquelas pessoas com deficiência que não estão conseguindo oportunidade no mercado de trabalho.

Em termos de recrutamento e seleção, a área de Recursos Humanos conta com uma analista que tem como uma de suas responsabilidades o programa de inclusão e que acompanha diretamente todos os processos. Esse foi um dos pontos destacados como essenciais para o programa de inclusão ter força, assertividade e eficiência na organização. Ficou evidente que o sucesso nesse processo passa pelo trabalho em conjunto entre a área de RH e os gestores, sendo necessário alinhar perfil e expectativas desde a abertura da vaga.

Há iniciativas de sensibilização durante o ano para gestores e empregados que irão receber empregados com deficiência em sua área, o que afirma a maturidade e valorização que a Zeta dá ao tema. Ainda é preciso padronizar as formas como os gestores repassam esse aprendizado para aqueles que não participaram da sensibilização.

Quanto ao treinamento, desenvolvimento e acompanhamento desses profissionais após serem admitidos na Zeta, a organização possui programa de capacitação no qual os gestores, em conjunto com a área de RH, verificam quais são as lacunas de conhecimento de seus empregados e solicitam os treinamentos que entendem necessários para o desenvolvimento do seu empregado. Foi observado que os profissionais com deficiência que foram admitidos e conseguiram crescer na organização se destacaram pela iniciativa em buscar conhecimento, tanto dentro como fora da organização, participaram de recrutamentos internos, buscaram o incentivo de seu gestor e de colegas nessa trajetória e estiveram próximos da área de RH, realizando acompanhamentos e buscando *feedback*.

A remuneração, por sua vez, é um fator que traz insatisfação aos empregados. A maioria informou que não está satisfeita com a remuneração atual e acredita que tem potencial para um cargo melhor e salário maior, porém ressalta-se que esse tema não é de exclusividade das pessoas com deficiência, sendo demanda também das pessoas sem deficiência. No entanto, alguns deixaram claro que não procuram qualificar-se para alcançar cargos em níveis mais elevados na Zeta e entendem que precisam se qualificar para poder almejar melhores salários.

O tema satisfação no trabalho envolveu sentimentos de gratidão e felicidade por trabalharem na Zeta. Foi possível observar que os empregados, em sua maioria, expressaram orgulho em fazer parte da organização. E, quanto ao processo de retenção, acontece alinhado com os gestores, sendo baixa a rotatividade dos profissionais com deficiência, o que mostra um importante ponto positivo para a Zeta, pois os profissionais são admitidos e permanecem na organização. O ambiente de trabalho, as oportunidades e os aprendizados que os profissionais adquirem mostraram-se importantes pilares para a retenção desse público.

Ao segundo objetivo específico relaciona-se a categoria que trata da experiência de inclusão vivida pela pessoa com deficiência na organização, desdobrada nas seguintes subcategorias: organização inclusiva, acolhimento e repasse de atividades, preconceito e discriminação e carreira da pessoa com deficiência.

Os entrevistados consideram que a Zeta é uma organização inclusiva, que se preocupa em dar oportunidade às pessoas com deficiência, tratando todos de forma igualitária e incentivando a diversidade. As pessoas com deficiência, em sua maioria, relataram que não percebem preconceito nem sentem ações de discriminação ou tratamento diferenciado por conta da sua deficiência. Para os gestores, a Zeta já evoluiu muito nesse tema e atualmente é uma organização muito mais madura ao receber profissionais com deficiência e realizar o desenvolvimento das pessoas com deficiência dentro da empresa.

A receptividade dos empregados com deficiência nas áreas foi um ponto de destaque no processo de inclusão. Foi confirmado pelos entrevistados que, ao ingressarem na Zeta, todos participaram do treinamento básico introdutório e a maioria recebeu acompanhamento direto de colegas e repasse de atividades, o que fez diferença no processo de adaptação e integração com a equipe.

No tocante à carreira, ficou evidenciado que depende da própria pessoa a evolução na carreira e que a organização faz processos de recrutamento interno e disponibiliza plataformas de desenvolvimento. Aqueles que tiveram ascensão na carreira têm em seu histórico a busca por nível mais elevado de qualificação e o envolvimento em projetos e atividades de outras áreas.

Ao terceiro objetivo específico se relacionam a acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas. Em termos de acessibilidade, a organização apresenta-se em processo de evolução, possuindo alguns pontos a serem desenvolvidos, como sinalização dentro da fábrica, local de apoio para pessoas que possuem dificuldade de locomoção e meios de comunicação acessíveis a empregados com deficiência visual. Os empregados com deficiência entrevistados não mencionaram problemas quanto à acessibilidade e tiveram suas necessidades de adaptações

atendidas no que se refere a computadores, rampas e banheiros. O mapeamento das adaptações para os novos profissionais com deficiência admitidos precisa ser realizado de forma antecipada. Quanto à tecnologia assistiva, os entrevistados demonstraram não conhecer muito do tema, concluindo-se, assim, que TA é um tema sobre o qual a Zeta poderá buscar mais conhecimento e capacitar-se, para assim conseguir incluir profissionais, independente da sua deficiência.

O quarto e último objetivo específico diz respeito à categoria papel do gestor na inclusão da pessoa com deficiência, desdobrada em quatro subcategorias: envolvimento e autonomia para a inclusão, produtividade e avaliação de desempenho da pessoa com deficiência, desenvolvimento como gestor de pessoas com deficiência e desafios da inclusão para o gestor.

Nesse aspecto, identificou-se que os gestores possuem papel fundamental no processo de inclusão das pessoas com deficiência e que aqueles que tiveram oportunidade de participar do programa de inclusão e ter profissionais com deficiência em sua equipe passaram a ter um olhar diferenciado para esse público. Os líderes tornaram-se mais receptivos, flexíveis e passaram a defender e ser mais parceiros da área de Recursos Humanos em programas de diversidade. A Zeta revelou-se uma organização que promove autonomia para os seus gestores participarem do programa de inclusão.

Os dados sinalizam que a produtividade das pessoas com deficiência foi superior ao que os gestores esperavam daqueles profissionais. Além disso, na maior parte dos casos, os gestores afirmaram que avaliam os empregados com deficiência como quaisquer outros empregados, e que o foco da avaliação não está na deficiência, e sim nas competências e habilidades da pessoa. Apenas no caso de gestores que trabalham com profissionais com deficiência intelectual mais severa foi sinalizado que a avaliação é realizada de forma mais cuidadosa, levando em consideração as limitações e o desenvolvimento do empregado, em contrapartida, o clima da área melhorou e trouxe mais colaboração.

Em relação ao desenvolvimento dos gestores, além da parte profissional, houve mudança em termos pessoais. Alguns relataram que passaram a ver a vida de maneira diferente. Eles se emocionaram ao lembrarem do momento em que o empregado com deficiência chegou ao setor e constatar que o preconceito inicial acabou ofuscado pela retribuição e aprendizados adquiridos com esse profissional.

Os maiores desafios enfrentados pelos gestores para a inclusão das pessoas com deficiência referem-se à integração, comunicação e aceitação de profissionais com deficiências mais severas no dia a dia. Apurou-se que a área de RH trabalha em conjunto com os gestores, dando suporte na inclusão e no acolhimento dos novos profissionais com deficiência,

diminuindo a ansiedade e dificuldades dos gestores no processo de inclusão. Alguns gestores demonstraram avanços nesse sentido e na superação dessas dificuldades.

A partir da análise das quatro categorias apresentadas neste estudo, foi possível verificar que a admissão e o desenvolvimento das pessoas com deficiência nessa indústria do ramo automobilístico têm passado por muitas conquistas positivas e maturidade no processo de inclusão, com melhorias contínuas e importantes resultados. A área de RH, os gestores e as pessoas com deficiência têm conseguido trabalhar em conjunto e superado as dificuldades que aparecem no meio do caminho, sendo que a parceria entre esses três sujeitos se mostrou fundamental para que a organização conseguisse ter sucesso no programa de inclusão.

A área de Recursos Humanos precisa continuar trabalhando fortemente com sensibilização e acompanhamento das áreas que irão receber o profissional com deficiência, fortalecendo o poder transformador da lei de cotas dentro da organização e a importância em se ter equipes diversas.

Acessibilidade, adaptações e tecnologias assistivas ainda são questões relevantes a serem tratadas na Zeta, pois em algumas áreas as adaptações não são simples e geram altos custos. No entanto, a organização se mostrou aberta para realizar adaptações em suas estruturas e para receber profissionais com deficiências mais severas, o que não era possível observar há alguns anos ao se analisar o histórico de contratação, o que reafirma o amadurecimento e desenvolvimento dos gestores no processo de inclusão de pessoas com deficiência.

Diante dos achados desta pesquisa, a recomendação é continuar trabalhando com o programa de inclusão em parceria entre RH, gestores e pessoas com deficiência, entendendo assim os pontos positivos e as melhorias que podem ser realizadas para novas edições do programa. O objetivo não é deixar de contratar profissionais nos cargos iniciais, pois a maior parte das vagas disponíveis na Zeta continuará sendo na base da estrutura. Mas sim continuar a acrescentar a possibilidade de as pessoas com deficiência terem desenvolvido o seu plano de desenvolvimento individual, investindo em sua capacitação e possibilitando que elas tenham acesso às vagas internas de forma a participarem dos processos de recrutamento e à possibilidade de ascenderem na carreira.

Além disso, sugere-se a continuação de iniciativas que contratem pessoas com deficiência em cargos mais estratégicos e com mais qualificação, como é o caso do Programa *Trainee*. O programa trouxe sentimentos de valorização para o público-alvo e reforçou para os empregados de forma geral que as pessoas com deficiência não precisam e não devem ser contratadas apenas para cargos iniciais. Levando esses benefícios em consideração, sugere-se

um mapeamento dos gestores que ainda não participaram ativamente desse programa, para que nele sejam envolvidos.

Foi possível averiguar que o programa de inclusão é responsabilidade da área de Recursos Humanos, e aos poucos os gestores procuram essa área para falar do tema ou da diversidade como um todo, se envolvendo e entendendo seu papel no processo de inclusão. Assim, recomenda-se a criação de comitês para envolver ainda mais os gestores e estipular metas nas contratações de objetivos que tratem do tema de inclusão de pessoas com deficiência e desenvolvimento dessas pessoas.

Por último, como sugestões para pesquisas futuras, têm-se: realizar um comparativo de políticas e práticas para a inclusão de pessoas com deficiência em outras indústrias, seja do setor automotivo ou não, situadas no Brasil ou no exterior, para assim entender se os pontos levantados neste estudo estão alinhados com outras organizações; investigar questões de formação e capacitação das pessoas com deficiência, ponto que tem sido considerado gargalo para o crescimento desses profissionais na organização; e levantar as boas políticas e práticas adotadas em grandes empresas para que sejam compartilhadas e mais utilizadas. Essas pesquisas são relevantes para preencher lacunas observadas neste trabalho, analisar as evoluções e dificuldades ainda encontradas pelas organizações no processo de inclusão e para reafirmar que as pessoas com deficiência possuem potencial e capacidade para serem admitidas e construir carreiras em grandes empresas, trazendo benefícios, produtividade e melhorias no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A. P., & Siqueira M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Rev Adm Mackenzie*, São Paulo-SP, 16(6). São Paulo.
- Alves, J. N., Ribas, F. T. T., & Santos, C.E.C. (2010). Os desafios na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de caso em uma multinacional. *Inclusão Social*, 4(1), 28-40.
- American Association on Intellectual and Developmental Disabilities - AAIDD. (2010). *Intellectual disability: definition, classification, and systems of supports*. Washington, DC: AAIDD.
- Amiralian, M. L. T. M. (1986). *Psicologia do excepcional*. São Paulo: EPU, 76 p. (Temas básicos de Psicologia, v. 8).
- Andrade, V. S., & Pereira, L. S. M. (2009). Influência da tecnologia assistiva no desempenho funcional e na qualidade de vida de idosos comunitários frágeis: uma revisão bibliográfica. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, Rio de Janeiro, 11(1), 113- 122.
- Aranha, M. S. F. (1995). Integração social do deficiente: análise conceitual e metodologia. *Temas em Psicologia*, 2, 63-70.
- Aranha, M. S. F. (2001). Paradigma da relação da sociedade com as PcD. *Revista do Ministério Público do Trabalho*, 11(21), 160-173.
- Araújo, J. P., & Schmidt, A. (2006). A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. *Revista Brasileira de Educação Especial, Marília*, 12(2), 241-254.
- Assis, A. M., & Carvalho-Freitas, M. N. (2014). Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. *Revista Eletrônica de Administração*, 78 (2), 3.
- Ávila-Vitor, M. R. C., & Carvalho-Freitas, M. N. (2012). Valores organizacionais e concepções de deficiência: a percepção de pessoas incluídas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(4), 792-807.
- Bahia, M. S.; & Schommer, P. C. (2010). Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. *Revista Organizações & Sociedade – Universidade Federal da Bahia*, 17(54), 439-461.
- Barbosa-Júnior, O. F. (2018). *O emprego apoiado na inclusão da pessoa com deficiência: um estudo em organizações sociais no Brasil*. Tese (Doutorado em Pessoas, Trabalho e Sociedade) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. SP: Edições 70.

- Barnes, C. (2000). A working social model? Disability, work and disability politics in 21st century. *Critical Social Policy*, 20(4), 441-457.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, Vozes, 2. ed. (pp. 189-217).
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM (Society for Human Resource Management). Retrieved from: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 387-400.
- Bersch, R. (2017). *Introdução à tecnologia assistiva*. Recuperado de: www.assistiva.com.br.
- Bezerra, S. S., & Vieira, M. M. F. (2012). Pessoas com deficiência intelectual: a nova “ralé” das organizações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(2), 232-244.
- Bianchetti, L. (1998). Aspectos históricos da apreensão e da educação dos considerados deficientes. In: L. Bianchetti, I. M. Freire. (Org.). *Um olhar sobre a diferença: interação, trabalho e cidadania*. Campinas: Papirus (p. 21-51).
- Brasil. (2008). *A convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência: versão comentada* (2. ed.). Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego.
- Brasil. (1993). Casa Civil. *Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, art. 20*. Brasília: Casa Civil da Presidência da República.
- Brasil. (2004). Decreto 5.296, de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.
- Brasil. (2019). Ministério da Economia. *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2018*. Recuperado de: <http://pdet.mte.gov.br/images/rais2018/nacionais/3-sumario.pdf>.
- Brasil. (1991). Ministério do Trabalho e Previdência Social. *Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8213cons.htm.
- Brasil. (2010). Secretaria de Direitos Humanos. Portaria n. 2.344, de 3 de novembro de 2010. Regulamenta a substituição do termo “portador” para “pessoas com deficiência”.

- Brasil. (2009). Secretaria Especial dos Direitos Humanos. *Tecnologia Assistiva*. Comitê de Ajudas Técnicas (CAT). Recuperado de: http://www.galvaofilho.net/livro-tecnologia-assistiva_CAT.pdf
- Brasil. (2015). Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Presidência da República, Brasília.
- Bressan, F. (2000). *O método do estudo de caso*. São Paulo, FEA-USP.
- Brunstein, J., & Serrano, C. A. (2008). Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e pcds em cinco empresas paulistas. Rio de Janeiro: *Cadernos EBAPE*, 6(3), 1-27.
- Cabreira, P. A., & Stobaus, C. D. (2015). Inclusão, empresa e psicopedagogia. *Revista Unil Salle – Diálogo*, Canoas (28), 09-24.
- Cabrero, J. R., & Lobato, M. (2005). Diversidad funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano. *Foro de Vida Independiente*, p.1–8.
- Camargo, J. M., & Neri, M. (1999). *Emprego e produtividade no Brasil na década de 90*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (Série Reformas Econômicas n. 30). Brasília/DF.
- Cambiaghi, S. S. (2007). *Desenho universal: métodos e técnicas para arquitetos e urbanistas*. São Paulo: Senac, São Paulo-SP.
- Campos, J. G. F., Vasconcellos, E. P. G., & Kruglianskas, G. (2013). Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Rausp*, 48(3), 560-573.
- Carvalho-Freitas, M. N., Da Silva, O. A., Tette, R. P. G., & Vieira da Silva, C. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Economia e Gestão*, Belo Horizonte-MG, 17(48).
- Carvalho-Freitas, M. N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *RAC*, edição especial, Curitiba-PR, 13(8), 121–138.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2007). A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade*, 14(41), 59-78.
- Carvalho-Freitas, M. N., Marques, A. L. (2010). Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3). Edição Especial. São Paulo/SP.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2009). Pessoas com deficiência e trabalho: percepção de gerentes e pós-graduandos em administração. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(2), 244-257.

- Carvalho-Freitas, M. N., Silva, L. M., Farias, S. P. M., Oliveira, M. S., & Tette, R. P. G. (2013). Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. *Psico-USF*, 18, 109-120.
- Carvalho-Freitas, M. N., Toledo, I. D., Nepomuceno, M. F., Suzano, J. C. C., & Almeida, L. A. D. (2010). Socialização organizacional de pessoas com deficiência. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 264-275.
- Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47(2), 331-350.
- Cidade, R. E., & Freitas, P. S. (2002). Educação física e inclusão: considerações para a prática pedagógica na escola. *Revista Integração*, 14, 27-30.
- Correia, L. M. (1997). *Alunos com necessidades educativas especiais nas classes regulares*. Porto: Porto Edi Porto.
- Costa, L. V., & Dutra, J. (2011). Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: Proposta de um modelo de três dimensões. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo-SP, 1(1). São Paulo-SP.
- Cross, E. Y., Katz, J. H., Miller, E., & Seashore, E. W. (1994). *The promise of diversity*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Dall'Acqua, M. J. C. (2002). *Intervenção no ambiente escolar: estimulação visual de uma criança com visão subnormal ou baixa visão*. São Paulo: Unesp.
- Damaceno, L. L., & Galvão Filho, T. A. (2002). *As novas tecnologias como tecnologia assistiva: utilizando os recursos de acessibilidade na educação especial*. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/niee/eventos/CIIEE/2002/programacao/Demonstracoes.pdf>. Acesso em 02 março, 2020.
- DeJong, G. (1981). *Environmental accessibility and independent living outcomes*. East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- Dejours, C. (2004). Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: S. Lancman, & L. I. Sznelwar. (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie du travail à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard.
- Delgado-Garcia, J. C., Sasaki, R. K., & Betti, A. P. (2011). Metodologia do emprego apoiado. In: J. C. Delgado Garcia (Coord.). *Projeto Centro Nacional de Tecnologia Assistiva. Estudos e Pesquisas para elaboração de Proposta de Implantação*. Atividades 30 e 34. Projeto CNPq - Processo 48-6257/2007-0. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social – ITS Brasil. (Mimeo, p. 118).

- Delgado, M. C. S., & Goulart, I. B. (2011). Práticas de desenvolvimento de pessoas com deficiência em uma instituição do setor educacional. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 6(1), 39-52.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. (2. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, N. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. (2. ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Diniz, D. (2007). *O que é deficiência?* Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense.
- Dos Santos, J. V. P., Santos, T. L. B., De Souza, A. A. A., & Veroneze, R. B. (2015). Políticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise sobre o caso de Lavras (MG). *Revista Foco*. 8(2), 3-5.
- Duarte, Y. M., & Freschi, J. C. (2013). O papel dos recursos humanos na contratação de pessoas com deficiência. *Revista Terceiro Setor & Gestão, Guarulhos*, 7,(1), 21-30.
- Dutra, J. S. (2012). *Administração de carreiras*. (1. ed.). São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Stanford University. Academy of Management Review*, Stanford, 14(4).
- Fernandes, A. L., Moura, A. S. D., & Ribeiro, L. P. (2011). O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração? *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa, PB, Brasil, 3.
- Ferreira, A. B. H. (2009). *Discriminação*. Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Curitiba: Positivo.
- Figueira, E. (2008). *Caminhando no silêncio: uma introdução à trajetória das pessoas com deficiência na história do Brasil*. São Paulo: Giz.
- Figueira, E. (2015). *Psicologia e inclusão: atuações psicológicas em pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro, RJ: Wak
- Fonseca, R. T. M. (2006). O trabalho da pessoa com deficiência: lapidação dos direitos humanos. São Paulo: LTr.
- Fontanella B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Caderno de Saúde Pública*, 24(1):17-27.
- França, I. S. X., Pagliuca, L. M. F., & Baptista, R. S. (2008). Política de inclusão do portador de deficiência: possibilidades e limites. *Acta Paulista de Enfermagem*, 21(1), 112-116.
- França, I. S. X., & Pagliuca, L. M. F. (2009). Inclusão social da pessoa com deficiência: conquistas, desafios e implicações para a enfermagem. *Revista Escolar Enfermagem USP*, São Paulo, 43(1), 178-85.

- Garcia, J. C. D.; Galvão Filho, T. A. (2012). *Pesquisa Nacional de Tecnologia Assistiva*. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social – ITS BRASIL e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI/SECIS.
- Garcia, V. G., & Maia, A. G. (2014). Características da participação das pessoas com deficiência e/ou limitação funcional no mercado de trabalho brasileiro. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 31(2), 395–418.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (2. ed., p. 64-83). Petrópolis: Vozes.
- Gerring, J. (2004). What Is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2).
- Goffman, E. (1988). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Gotti, M. O. (2006). Educação inclusiva: avanços na educação de alunos surdos. *Inclusão. Revista de Educação Especial*.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Han, K. H., Kang, J. G., & Song, M. (2009). Two-stage process analysis using the process-based performance measurement framework and business process simulation. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 7080-7086, part 2.
- Hendricks, A. (2007). UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. *European Journal of Public Health*, 14, 273.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010). *Censo demográfico 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018). *Censo demográfico 2010: Nota técnica 01/2018 - Releitura dos dados de pessoas com deficiência no Censo Demográfico 2010 à luz das recomendações do Grupo de Washington*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Ethos (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2010*. São Paulo: SP.
- Instituto Ethos (2002). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. São Paulo: Instituto Ethos.

- International Disability and Development Consortium - IDDC (2012). *Reabilitação baseada na comunidade e a convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência*. Consórcio Internacional de Deficiência e Desenvolvimento.
- Jamieson, D., & O'Mara, J. (1991). *Managing workforce 2000*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jiménez, R. B. (1997). Uma escola para todos: a integração escolar. In: Bautista (org) *Necessidades educativas especiais*. Lisboa: Dinalivro.
- Jordán de Urríes, F. B., & Verdugo, M. A. (2010). Evaluation and follow up of supported employment initiatives in Spain from 1995 to 2008. [s.l.]: *Journal of Vocational Rehabilitation*, 33(1), 39-49.
- Leite, A. C. C. (out-dez. 2003). O mercado de trabalho na década de 90: as modificações estruturais e suas principais consequências. *Reúna*, 8(4) (25).
- Lima, F. J., Guedes, L. C., & Guedes, M. C. (2010). Audiodescrição: orientação para uma prática sem barreiras atitudinais. *Revista Brasileira de Tradução Visual*, 2. Revista Eletrônica.
- Lima, M. P. D., Tavares, N. V., Brito, M. J., & Capelle, M. C. A. (2013). O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. *Revista Administrativa Mackenzie*, São Paulo. 14(2), 42-68.
- London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lorenzo, A. M., & Silva, N. R. (2017). Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 23(3), 345-360.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Boehs, S. T. M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM, Rev Adm Mackenzie* [online]. 16(2), 157-187.
- Maia, A. M. C., & Carvalho-Freitas, M. N. (2015). O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre-RS, 82-3.
- Maia, L. M., Oliveira, I. A., Lima, L. B. P., Parente, P. O., & Silva, L. S. (2017). Minorias no contexto de trabalho: uma análise das representações sociais de estudantes universitários. *Psicologia e Saber Social*, 6(2), 223-242.
- Martinez, V. P. R. (2008). *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas*. Dissertação (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, Brasil.
- Matos, N., & Domingos, M. L. C. (2016). Inclusão e adaptação de pessoas com deficiências (PCD) no setor público. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro/RJ.

- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Mclaughlin, M. E., Bell, M. P., & Stringer, D. Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: understudied aspects of workforce diversity. *Group & Organization Management, 29*(3), 302-333.
- Mendes, E. G. (2006). A radicalização do debate sobre inclusão escolar no Brasil. *Revista Brasileira de Educação, 11*(33), 387-405.
- Mendonca, A. A. S. (2013). Escola inclusiva: barreiras e desafios. *Revista Encontro de Pesquisa em Educação, Uberaba-MG, 1*(1), 4-16.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods, 3*(4), 329-352.
- Miranda, A. V., & Carvalho, J. L. F. (jul-set. 2016). Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do estado do Rio de Janeiro. *Revista de Gestão, 23*(3), 186-196.
- Monteiro, L. G., Oliveira, S. M. Q., Rodrigues, S. M., & Dias, C. A. (2011). Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista Brasileira, ed. esp., Marília. 17*(3), 459-480.
- Moreira, N. X. (2012). *Segregados a incluídos: políticas públicas para pessoas com deficiência no Brasil*. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Mourão, L., Sampaio, S., & Duarte, M. H. (2012). Colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual nas organizações: um estudo qualitativo. *Organizações & Sociedade, 19*(61), 209-229.
- Neri, M., Carvalho, A. P., & Costilha, H. G. (2002). Políticas de cotas e inclusão trabalhista de pessoas com deficiência. *Ensaio Econômico da EPGE/FGV, Rio de Janeiro, 462*.
- Neves-Silva, P., Prais, F. G., & Silveira, A. M. (2015). Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência e Saúde Coletiva, 20*(8), 2549-2558.lli
- Nirje, B. (1994). The normalization principle and its human management implications. [s.l.]: *The International Social Role Valorization Journal, 1*(2), 19-23.
- Oliveira, M. A., Goulart Jr., E., & Fernandes, J. M. (2009). Considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União Europeia e Brasil. *Revista Brasileira de Educação Especial, 15*(2), 219-232
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management, v. 25, n. 1, p. 23-39*.
- Pastore, J. (2000). *Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: Ltr.,

- Pelosi, M. B., & Nunes, L. R. O. P. (2009). Formação em serviço de profissionais da saúde na área de tecnologia assistiva: o papel do terapeuta Ocupacional. *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*, São Paulo, 19(3), 435-444.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. T. (2007). Diversity training: putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 27-50.
- Pereira, C. E. C., Bizelli, J. L., & Leite, L. P. (2017). Organizações de ensino superior: inclusão e ambiente de trabalho. *Educação & Sociedade*, Campinas, 38(138), 99-115.
- Pereira, C. S., Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2008). Qual o significado do trabalho para as pessoas com e sem deficiência física? *Psico-USF*, 13(1), 105-114.
- Pessotti, I. (1984). *Deficiência mental: da superstição à ciência*. São Paulo: T. A. Queiroz, 206 p. (Biblioteca de Psicologia e Psicanálise, v. 4).
- Plaisance, E. (2015). Da educação especial à educação inclusiva: esclarecendo as palavras para definir as práticas. *Educação*, Rio Grande do Sul, 38(2), 230.
- Reis, J. (2005). *O que é a saúde?* Lisboa: Vega.
- Rezende, M. G., & Carvalho-Freitas, M. N. (2014). Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: Como os profissionais de recursos humanos lidam com essa realidade? *Anais do VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Gramado/RS.
- Ribas, J. B. C. (2009). Por que empregar pessoas com deficiência? In: M. N. Carvalho-Freitas, & A. L. Marques. *Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá (p. 211-217).
- Ribeiro, M. A., & Carneiro, R. (2009). A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Organizações & Sociedade*, Salvador, 16(50), 546-547.
- Ribeiro, M. A., & Ribeiro, F. (2009). Gestão organizacional da diversidade: Estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. In: M. N. Carvalho-Freitas, A. L. Marques (orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá (p. 122-141).
- Rich, R., Erb, C., & Rich, R. A. (2002). Critical legal and policy issues for people with disabilities. *DePaul Journal of Health Care Law*, 6(1).
- Sá, M. A. D., Oliveira, M. I. M., Dias, S. M. R. C., & Barbosa, M. L. A. (2017). Human Resources practices and inclusion of people with disabilities in the hotel industry of Belém, Brazil: a multiple case study. *Revista de Gestão*, 24(1), 13-23.
- Sasaki, R. K. (2005). Acessibilidade total: uma questão de direitos humanos. *Anais da I Conferência Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência*. Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência de Diadema, São Paulo: Diadema.

- Sassaki, R. K. (2006). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos* (7. ed.). WVA. Rio de Janeiro.
- Sassaki, R. K. (2007). Nada sobre nós, sem nós: da integração à inclusão (parte 2). *Revista Nacional de Reabilitação*, ano X (58), 20-30.
- Sassaki, R. K. (2003). Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. *Revista Nacional de Reabilitação*, São Paulo, 5(24), 6-9.
- Schwarz, A., & Haber, J. (2009). *Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência*. São Paulo: I. Social.
- Setubal, J. M., & Fayan, R. A. C. (2016). *Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência - comentada*. Campinas: Fundação FEAC
- Shinyashiki, G. (2002). O processo de socialização organizacional. In: M. T. L. Fleury (org.). *As pessoas na organização* (pp. 165-184). São Paulo: Gente.
- Silva, A. A. B., Leitão, A. S., & Dias, E. R. (2016). O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos? *Revista Opinião Jurídica*, ano 14-18, Fortaleza/Ceará, p.13-43.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2017) Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas*, 17(1).
- Silva, L. M. (2006). O estranhamento causado pela deficiência: preconceito e experiência. *Revista Brasileira de Educação*, 11(33), 424-461.
- Silva, M. O. E. (2009). Da exclusão à inclusão: concepções e práticas. *Revista Lusófona de Educação*, 13, 135-153.
- Silvério, A. R. (2002). Ação afirmativa e o combate ao racismo institucional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, São Carlos-SP. (117), 219-246.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, A. C. F., Sales, R. G., & Fischer, R. M. (2016). Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. Costa do Sauípe: [s.n.], 1-17.
- Superior Tribunal de Justiça. (2009). Súmula nº 377. O portador de visão monocular tem direito de concorrer, em concurso público, às vagas reservadas aos deficientes. Disponível em: http://www.stj.jus.br/docs_internet/revista/eletronica/stj-revista-sumulas-2013_34_capSumula377.pdf
- Suzano, J. C. C. (2011). Concepções de deficiência e percepção do desempenho por tipo de deficiência: a perspectiva dos gestores. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, MG.

- Tanaka, E. D. O., & Manzini, E. J. (2005). O que os empregados pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? *Revista Brasileira de Educação Especial*, 11(2), 273-294.
- Toldrá, R. C. (2009). Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho. *Revista Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 20(2), 110- 117.
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed (p. 137-158).
- Vasconcelos, F. D (2010). O trabalhador com deficiência e as práticas de inclusão o mercado de trabalho de Salvador, Bahia. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 35(21), 42-43.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva. R. C., & Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1), 61-72.
- Veltrone, A. A., & Almeida, M. A. (2010). Perfil da pessoa com deficiência no mercado de trabalho na cidade de São Carlos-SP. *Revista de Educação Especial*, Santa Maria, 23(36), 73-90.
- Werneck, C. (2000). *Ninguém mais vai ser bonzinho: na sociedade inclusiva*. (2. ed.). Rio de Janeiro: WVA.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Ziliotto, D. M., & Simionatto, M. F. (2009). A formação profissional e a deficiência: uma reflexão sobre a contribuição da educação diante do desafio da construção de uma sociedade inclusiva. In: M. F. Simionatto (org). *Percursos investigativos em trabalho, educação e formação profissional*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Zola, I. K. (2005). Toward the necessary universalizing of disability policy. *The Milbank Quarterly*, 83(4). Retrieved from: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118657326/PDFSTART>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para empregados com deficiência

- 1) Qual a sua opinião sobre as iniciativas e programas que a organização possui para contratação de pessoas com deficiência?
- 2) Para você, o que é uma organização inclusiva? A organização em que você trabalha está alinhada com sua concepção de inclusão?
- 3) Para trabalhar nessa organização, quais pessoas com deficiência estariam mais adaptadas à sua rotina?
- 4) Qual o seu conhecimento referente à Lei de Cotas para pessoas com deficiência?
- 5) Em algum momento você sentiu que sua contratação estava acontecendo por conta da Lei de Cotas? Se sim, descreva o que ocorreu.
- 6) Você já sentiu algum tratamento diferenciado dos colegas por possuir alguma deficiência? Em caso positivo, qual foi sua reação?
- 8) A organização lhe proporcionou alguma capacitação após sua contratação? Descreva qual foi, caso tenha havido.
- 9) Ao chegar no seu setor, relate como foi o acolhimento dos seus colegas.
- 10) Fale um pouco do seu relacionamento com a sua liderança direta.
- 11) Em algum momento você já foi discriminado quanto ao tratamento dentro dessa organização? Se sim, conte o que aconteceu.
- 12) Há outros profissionais com deficiência na sua área? Se sim, o que você acha de trabalhar com pessoas com deficiência?
- 12) Durante o seu processo seletivo você conheceu outros candidatos que estavam concorrendo para a mesma vaga?
- 13) Quais eram as competências e formação exigidas para a vaga que você ocupa?
- 14) Qual foi o caminho que você percorreu para ser contratado pela organização? (Cadastrou o currículo em várias plataformas? Uma agência entrou em contato com você?)
- 15) Para aprender o trabalho proposto você contou com a ajuda de algum colega? Conte como foi esse processo.
- 16) A área de RH realizou algum acompanhamento durante os seus primeiros meses de trabalho? Como foi?

- 17) Quais são os meios que o seu gestor utiliza para acompanhar o seu trabalho e avaliar suas entregas?
- 18) Desde que você entrou na organização, você se sente adaptado? O que o(a) ajudou nesse processo? (Colegas, líder, ambiente de trabalho). Se não, o que poderia ser feito?
- 19) Você chegou a mudar de área desde que entrou na organização? Se sim, conte como foi esse processo.
- 20) Quais foram as orientações que você recebeu quanto às normas de segurança e saúde no trabalho?
- 21) Você é avaliado pelo seu gestor quanto ao seu desempenho? Conte como funciona e o que poderia melhorar nesse processo.
- 22) Quais foram os treinamentos que você já participou para o seu desenvolvimento técnico e comportamental?
- 23) Como são realizados os *feedbacks* entre você e seu gestor referente aos seus objetivos e entregas na área? Os *feedbacks* refletem sua realidade?
- 24) Você já participou de algum recrutamento interno? Se sim, qual? Se não, por quê?
- 25) Desde que foi contratado, recebeu alguma promoção? Você percebe alguma diferença de tratamento ou avaliação de resultados comparado(a) a outros colegas?
- 26) Quais as oportunidades que você identifica que a organização oferece para desenvolver novos conhecimentos e habilidades?
- 27) Quanto à sua remuneração, você se considera satisfeito(a)? Explique.
- 28) Quais os maiores desafios que você vê hoje para crescer em sua área dentro da organização?
- 29) Você necessitou de alguma adaptação (seja na estrutura, mobiliário, instrumentos de trabalho) para exercer suas atividades?
- 30) No local onde você trabalha existem outras pessoas com deficiência? Se sim, quantas?
- 31) Você percebe alguma distinção de trabalho por conta da sua deficiência?
- 32) Existe alguma adaptação ou tecnologia que facilitaria a sua rotina na organização? Se sim, qual?
- 33) Quais os benefícios que você percebe da Zeta ter um programa de inclusão de pessoas com deficiência?
- 34) Quais os maiores desafios que você tem hoje em sua atividade?
- 35) Quais as suas maiores conquistas profissionais desde que você foi contratado(a)?
- 36) Como você avalia o seu autodesenvolvimento desde que você entrou na organização?

- 37) Quais pontos que você acha que ainda tem a melhorar? A organização poderia ajudar em algo?
- 38) Diante da sua experiência, você considera que teria algo a ser feito de forma diferente para maior sucesso da inclusão nessa instituição?
- 39) Qual perspectiva de futuro você vê para o processo de inclusão de pessoas com deficiência?
- 40) Há alguma questão que não foi questionada e que você gostaria de acrescentar? Ou alguma reflexão?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para gestores que possuem pessoas com deficiência em sua equipe

- 1) Você considera que as pessoas na organização estão preparadas para trabalhar com pessoas com deficiência?
- 2) Você considera que existem traços da cultura da organização que favorecem e/ou dificultam o acolhimento ou rejeição à pessoa com deficiência?
- 3) As pessoas com deficiência são parte do que chamamos de “minorias” no mercado de trabalho. Você percebe diferença no tratamento dessas pessoas dentro da organização?
- 4) Você conhece as políticas e diretrizes que a instituição possui para a inclusão de pessoas com deficiência? Se sim, quais?
- 5) O que você sabe sobre a Lei de Cotas para pessoas com deficiência? Qual sua concepção sobre essa lei?
- 6) Como você percebe a aceitação da empresa em relação à lei de cotas para a pessoa com deficiência? Acredita que houve mudança com o tempo?
- 7) Se você pudesse escolher, escolheria ter ou não ter pessoas com deficiência na sua equipe? Explique.
- 8) Existe algum movimento de sensibilização na instituição (palestra, filmes, folhetos institucionais) que aborde o tema “pessoa com deficiência”?
- 9) Há um programa específico para a sensibilização e capacitação dos gestores em relação às ações de inclusão de pessoas com deficiência?
- 10) Houve, por parte da instituição, alguma sensibilização/preparação para sua equipe receber as pessoas com deficiência?
- 11) Como gestor, você tem ações específicas de sensibilização e/ou orientação da equipe com quem a pessoa com deficiência vai trabalhar?
- 12) Você participa do processo de contratação dos funcionários que irão trabalhar com você?
 - 12.1) Isso ocorre também na contratação das pessoas com deficiência?
- 13) Qual seu nível de autonomia na decisão sobre a contratação de uma pessoa com deficiência na sua equipe?
- 14) Quais são as dificuldades encontradas no processo seletivo de profissionais com deficiência?
- 15) Há programa de socialização (treinamento introdutório, apadrinhamento, explicações sobre a empresa e a atividade) para pessoas com deficiência contratadas?

- 16) Há diferenças do programa para os demais trabalhadores?
- 17) Como os gestores e a equipe de trabalho colaboram na integração e na socialização da pessoa com deficiência?
- 18) Como é o convívio e o ambiente de trabalho com as pessoas com deficiência? Relate também como é o relacionamento com os colegas em geral.
- 19) Existe algum tipo de acompanhamento da pessoa com deficiência na organização? Se sim, relate como funciona.
- 20) Existe algum acompanhamento de gestão realizado com a pessoa com deficiência?
- 21) Como você percebe o grau de comprometimento das pessoas com deficiência em relação ao seu trabalho e a organização? Comparando os demais empregados, há distinções?
- 22) Há alguma diferenciação em relação à rotina de trabalho ou ao horário de trabalho das pessoas com deficiência?
- 23) Como é avaliado o desempenho das pessoas com deficiência? A avaliação de desempenho da pessoa com deficiência é distinta dos demais trabalhadores?
- 24) Como você avalia a qualidade dos produtos/serviços produzidos por pessoas com deficiência?
- 25) Como você considera a formação das pessoas com deficiência? Elas estão preparadas para as vagas que assumem?
- 26) Você identifica necessidades individuais de treinamento para a pessoa com deficiência? São mais treinamentos técnicos ou comportamentais?
- 27) Há perspectivas de promoção e carreira para pessoas com deficiência? No que diferem das perspectivas para os demais trabalhadores?
- 28) É você quem define as promoções de seus funcionários? Existe algum critério diferenciado ao avaliar as pessoas com deficiência?
- 29) Quais oportunidades são oferecidas pela instituição para que a pessoa com deficiência desenvolva novos conhecimentos e/ou habilidades? São as mesmas para os demais empregados?
- 30) Há adaptação das estruturas físicas de trabalho (instalações), instrumentos de trabalho e mobiliário para viabilizar a inserção de pessoas com deficiência?
- 31) As pessoas com deficiência são alocadas nos mesmos espaços de trabalho de pessoas sem deficiência?
- 32) Existem tecnologias assistivas utilizadas pelas pessoas com deficiência em sua área? Quais? Você sente falta de alguma?

- 33) Quais suas maiores dificuldades em termos de gestão para a inclusão de pessoas com Deficiência?
- 34) Quais suas maiores alegrias/satisfações no acolhimento de pessoas com deficiência na sua equipe?
- 35) Quais benefícios o processo de inclusão de pessoas com deficiência oferece à empresa?
- 36) Quais são as principais barreiras para a inclusão, na empresa, da pessoa com deficiência?
- 37) Há quanto tempo você trabalha diretamente como gestor de pessoas com deficiência?
- 38) Que tipos de deficiência ele(s) possui(em)?
- 39) Você já teve outras experiências com pessoas com deficiência nessa instituição ou em outra?
- 40) Na sua vivência como indivíduo com pessoas com deficiência, houve alguma alteração na sua concepção sobre este grupo? (Produtividade, humanização do ambiente, valores: respeito).
- 41) Você tem mais facilidade para trabalhar com um tipo específico de deficiência? Se sim, com qual tipo de deficiência e por quê?
- 42) Diante da sua experiência, você considera que teria algo a ser feito de forma diferente para mais sucesso da inclusão nessa instituição?
- 43) Qual perspectiva você vê para o processo de inclusão de pessoas com deficiência?
- 44) Há alguma questão que não foi questionada e que você gostaria de acrescentar? Ou alguma reflexão?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para a área de Recursos Humanos

- 1) A instituição tem planejamento estratégico de gestão de pessoas? Nele é contemplada a inclusão da pessoa com deficiência na organização?
- 2) A instituição tem programas específicos para a inclusão de pessoas com deficiência?
- 3) Quem administra o Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência?
- 4) Quando e por que resolveram inserir o Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência?
- 5) A partir de que ano a instituição iniciou a contratação de pessoas com deficiência?
- 6) Quantos profissionais com deficiência existem na sua empresa? E quais os tipos de deficiência?
- 7) A forma como esta empresa está estruturada favorece o funcionamento do Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência? O que proporia de diferente?
- 8) Há na instituição políticas ou diretrizes para a contratação, treinamento e promoção de pessoas com deficiência?
- 9) Quem elaborou essas políticas e diretrizes?
- 10) Quais são as políticas de capacitação/desenvolvimento para os profissionais inseridos no Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência?
- 11) Atualmente a organização cumpre quantos por cento da obrigatoriedade da Lei de Cotas? Caso esteja abaixo, qual a estratégia para chegar aos 100%?
- 12) Há ações de sensibilização das chefias e demais empregados para a inserção de pessoas com deficiência?
- 13) A sensibilização ocorre de forma generalizada ou apenas nos setores que receberão as pessoas com deficiência?
- 14) Há cartilhas da instituição para informar sobre o assunto?
- 15) As chefias são treinadas para receber e atuar com pessoas com deficiência?
- 16) A área de RH faz levantamento, análise e descrição dos cargos antes de iniciar um recrutamento? E quando a vaga é específica para pessoas com deficiência?
- 17) O recrutamento de pessoas com deficiência é realizado por quais meios de comunicação ou fontes de recrutamento? Os canais diferem das vagas que não são para pessoas com deficiência?
- 18) Houve alteração nas práticas de recrutamento e seleção para a contratação de pessoas com deficiência? Quais?

- 19) As pessoas com deficiência concorrem, em processos seletivos, com pessoas sem deficiência? Nesses casos, há diferenças no processo de seleção?
- 20) Quais as principais dificuldades encontradas no recrutamento de profissionais com deficiência?
- 21) Há programa de socialização de novos empregados na instituição? Há programas diferenciados para pessoas com deficiência?
- 22) Há treinamento introdutório para novos empregados? E para os novos empregados, pessoas com deficiência?
- 23) Como os gestores e a equipe de trabalho colaboram na integração e na socialização da pessoa com deficiência?
- 24) As pessoas com deficiência são acompanhadas por algum empregado, em especial, no dia a dia, após a sua contratação? Esses profissionais são acompanhados continuamente?
- 25) As pessoas com deficiência podem ser transferidas de cargo caso não se adaptem à função para a qual foram contratadas? Essa política difere para os demais empregados?
- 26) Existe oportunidade de um turno de trabalho diferenciado por conta da deficiência de um empregado?
- 27) Quais são as políticas de capacitação/desenvolvimento para os profissionais inseridos no Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência?
- 28) As pessoas com deficiência são treinadas quanto às normas de segurança e saúde no trabalho? Há diferenças no treinamento para pessoas sem deficiência?
- 29) Como é avaliado o desempenho das pessoas com deficiência? A avaliação de desempenho da pessoa com deficiência é distinta dos demais trabalhadores?
- 30) Há ações para os profissionais que não foram bem avaliados quanto ao seu desempenho? Essas ações diferem-se quando se trata de uma pessoa com deficiência?
- 31) As pessoas com deficiência podem concorrer às mesmas vagas, internamente, que as pessoas sem deficiência?
- 32) Há condições diferenciadas para a promoção de cargo no caso de pessoas com deficiência?
- 33) As pessoas com deficiência podem ser transferidas de cargo caso não se adaptem à função para a qual foram contratadas?
- 34) Quais oportunidades são oferecidas pela instituição para que a pessoa com deficiência desenvolva novos conhecimentos e habilidades? Difere dos demais empregados?
- 35) Há distinções de remuneração para as pessoas com deficiência? Explique.
- 36) Há adaptação das condições físicas de trabalho (instalações), de instrumentos de trabalho e mobiliário para facilitar a inserção de pessoas com deficiência?

- 37) Há adaptação na estrutura física para facilitar a inserção de pessoas com deficiência?
- 38) As pessoas com deficiência são alocadas nos mesmos espaços de trabalho de pessoas sem deficiência? Há algum setor específico em que somente pessoas com deficiência trabalham?
- 39) As pessoas com deficiência podem realizar os mesmos trabalhos de uma pessoa sem deficiência?
- 40) Há algum setor específico em que pessoas com deficiência não podem trabalhar?
- 41) Quais benefícios o Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência oferece à empresa?
- 42) Há políticas de retenção de pessoas com deficiência? Essa política difere dos demais empregados?
- 43) Quais as principais dificuldades em termos de gestão para a inclusão de pessoas com deficiência a área de RH percebe?
- 44) Quais são os desafios do Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência hoje?
- 45) Há quanto tempo você trabalha na área de RH lidando diretamente com a inclusão de pessoas com deficiência?
- 46) Na sua experiência como RH, você identifica alguma deficiência que seja mais fácil de alocar nas diversas áreas de trabalho?
- 47) Na sua vivência como indivíduo com as pessoas com deficiência, houve alguma alteração na sua concepção sobre este grupo? (Produtividade, humanização do ambiente, valores: respeito).
- 48) Diante da sua experiência, você considera que teria algo a ser feito de forma diferente para mais sucesso da inclusão nessa instituição?
- 49) Qual perspectiva você vê para o processo de inclusão de pessoas com deficiência?
- 50) Há alguma questão que não foi questionada e que você gostaria de acrescentar? Ou alguma reflexão?